

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
SEDE QUITO**

CARRERA: PSICOLOGÍA

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de;
PSICÓLOGA**

**TEMA:
SISTEMATIZACIÓN DE LA EXPERIENCIA DE DISEÑO DE UNA
METODOLOGÍA DE MEDICIÓN DE CLIMA LABORAL Y
GENERACIÓN DE PLANES DE ACCIÓN EN LA EMPRESA
PARQUET LOS PINOS S.A.**

**AUTORA:
JENNY MERCEDES PINO MEJÍA**

**TUTORA:
MARÍA AUGUSTA SANTILLÀN MORA**

Quito, septiembre del 2017

Cesión derechos del autor

Yo, Jenny Mercedes Pino Mejía con C.I. 0603975616, manifiesto mi voluntad y cedo a la Universidad Politécnica Salesiana la titularidad sobre los patrimoniales, en virtud de que soy autora de trabajo de grado/ titulación intitulado; **SISTEMATIZACIÓN DE LA EXPERIENCIA DE DISEÑO DE UNA METODOLOGÍA DE MEDICIÓN DE CLIMA LABORAL Y GENERACIÓN DE PLANES DE ACCIÓN EN LA EMPRESA PARQUET LOS PINOS S.A.**, durante el primer semestre del año 2016, mismo que ha sido desarrollado para optar por el título de Psicóloga, en la Universidad Politécnica Salesiana, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente.

En aplicación a lo determinado en la Ley de Propiedad Intelectual, en mi condición de autora me reservo los derechos morales de la obra antes citada. En concordancia, suscribo este documento en el momento que hago entrega del trabajo final en formato impreso y digital a la Biblioteca de la Universidad Politécnica Salesiana.



Jenny Pino Mejía

C.I. 0603975616

Agosto de 2017

DECLARATORIA DE COAUTORIA DEL DOCENTE TUTOR

Yo declaro que bajo mi dirección y asesoría fue desarrollado el proyecto de **SISTEMATIZACIÓN DE LA EXPERIENCIA DE DISEÑO DE UNA METODOLOGÍA DE MEDICIÓN DE CLIMA LABORAL Y GENERACIÓN DE PLANES DE ACCIÓN EN LA EMPRESA PARQUET LOS PINOS S.A.**, realizado por la señorita Jenny Mercedes Pino Mejía, obteniendo un producto que cumple con todos los requisitos estipulados por la Universidad Politécnica Salesiana, para ser considerado como trabajo final de titulación.



María Augusta Santillán Mora

Quito, 13 de septiembre de 2017

Riobamba, febrero de 2016

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA

Presente. -

La empresa Parquet Los Pinos S.A., autoriza a la señorita Jenny Mercedes Pino Mejía con C.I. 0603975616, la utilización y publicación con fines académicos de la información necesaria relacionada a la empresa en el proyecto de ejecución denominado; **SISTEMATIZACIÓN DE LA EXPERIENCIA DE DISEÑO DE UNA METODOLOGÍA DE MEDICIÓN DE CLIMA LABORAL Y GENERACIÓN DE PLANES DE ACCIÓN EN LA EMPRESA PARQUET LOS PINOS S.A.**, durante el primer semestre del año 2016.

La interesada puede hacer uso del presente documento como considere necesario para los fines académicos pertinentes.



Lic. Abdón Arias

Gerente

RUC 0600123467001



Dedicatoria

A mis padres porque a más de inculcarme la importancia de contar con una profesión, me enseñaron el verdadero valor de ser un buen ser humano y que la única forma de conquistar lo que uno se proponga es la combinación de ambas, a mi hermano Luis por ser mi ejemplo y a mi hermana Carolina, por permitirme ser su ejemplo, a mi esposo Juan Carlos por brindarme su apoyo y motivación constantes.

Agradecimiento

A todos los docentes de la Universidad Politécnica Salesiana, que durante mi etapa estudiantil me inculcaron sus conocimientos y valores, en especial a María Fernanda Pozo Ayala y María Augusta Santillán Mora, por su compromiso en la realización del presente proyecto, a la empresa Parquet Los Pinos S.A. por la apertura para la realización de este trabajo.

Índice

Introducción	1
Primera Parte	3
1. Datos informativos del proyecto	3
2. Objetivo de la sistematización	5
2.1. Objetivo General	5
2.2. Objetivos Específicos	5
3. Eje de la sistematización	6
4. Objeto de la sistematización	7
5. Metodología de la sistematización	8
6. Preguntas clave	13
6.1. Preguntas de inicio	13
6.2. Preguntas interpretativas	13
6.3. Preguntas de cierre	14
7. Organización y procesamiento de la información	15
8. Análisis de la información	32
Segunda parte	44
1. Justificación	44
2. Caracterización de los beneficiarios	47
3. Interpretación	49
Conclusiones:	52
Recomendaciones	53
Referencias	54

Índice de tablas

Tabla 1. Porcentaje general tabulado en liderazgo.....	34
Tabla 2. Porcentaje general tabulado en trabajo en equipo.....	35
Tabla 3. Porcentaje general alcanzado en reconocimiento	36
Tabla 4. Porcentaje general alcanzado en comunicación.....	37
Tabla 5. Porcentaje general alcanzado en seguridad en el trabajo	38
Tabla 6. Porcentaje general alcanzado en sentido de pertenencia	39
Tabla 7. Propuesta de plan de acción para mejoramiento de clima laboral Empresa Parquet Los Pinos S.A.	41
Tabla 8. Caracterización de los beneficiarios.	48

Índice de figuras

Figura 1. Factor liderazgo	16
Figura 2. Factor trabajo en equipo	17
Figura 3. Factor reconocimiento	18
Figura 4. Factor comunicación.....	19
Figura 5. Factor seguridad en el trabajo	20
Figura 6. Factor sentido de pertenencia	21
Figura 7. Factor liderazgo - Administrativo.....	22
Figura 8. Factor trabajo en equipo - Administrativo.....	23
Figura 9. Factor reconocimiento - Administrativo.....	23
Figura 10. Factor comunicación - Administrativo	24
Figura 11. Factor seguridad en el trabajo - Administrativo	25
Figura 12. Factor sentido de pertinencia - Administrativa.....	25
Figura 13. Factor liderazgo - Operativo.....	26
Figura 14. Factor trabajo en equipo - operativo	27
Figura 15. Factor reconocimiento - operativo.....	27
Figura 16. Factor comunicación - operativo	28
Figura 17. Factor seguridad en el trabajo - Operativo	29
Figura 18. Factor sentido de pertinencia - operativo.....	29
Figura 19. Comparativo factores evaluados.....	32

Índice de anexos

Anexo 1. Encuesta de Clima Laboral Empresa Parquet Los Pinos S.A. 56

Anexo 2. Organigrama Parquet Los Pinos S.A..... 59

Resumen

El presente documento trata de la sistematización de la experiencia de diseño de una metodología de medición de clima laboral y generación de planes de acción en la empresa Parquet Los Pinos S.A. de la ciudad de Riobamba, la misma que fue desarrollada en el primer semestre del año 2016.

Las herramientas utilizadas para la medición de clima laboral fueron una encuesta y un grupo focal, estas se aplicaron a 35 trabajadores de todas las áreas de la empresa y sirvieron como diagnóstico para el posterior diseño de planes de acción en base a los factores que presentaron puntuaciones bajas a nivel general.

El desarrollo de este proyecto fue importante, porque se pusieron en práctica los conocimientos teóricos adquiridos en la carrera de psicología, además de ratificar la importancia de la intervención del psicólogo laboral dentro de las empresas.

El principal propósito y conclusión de este trabajo es el incrementar la motivación de los trabajadores y generar un impacto positivo no solo en ellos, sino también en la empresa.

Palabras clave: Clima Laboral, intervención, motivación, planes de acción.

Abstract

This document is about experiencing the design and systematization of a method to measure the working environment and the generation of plans of action developed at the company Parquet Los Pinos SA in the city of Riobamba from 2016.

The tools used to measure the working environment were a survey, applied to 35 workers from all areas of the company, and a focus group, these results have been useful to diagnose the environment in order to create the plans of action based on the factors that have shown a low punctuation.

The development of this project is important due to the opportunity of putting in practice the theory and knowledge acquired in the psychology career, besides it ratifies the importance of the intervention of an occupational psychologist within a company.

The main purpose and conclusion of this document is to increase the motivation of the workers and generate a positive impact on them and on the company.

Key words: Working Environment, intervention, motivation, plans of action

Introducción

El clima laboral tiene que ver con las percepciones compartidas por los miembros de una empresa, respecto al trabajo, el ambiente físico las relaciones interpersonales y otros factores que pueden afectar a la motivación del trabajador a su comportamiento, su desempeño y productividad dentro de la empresa.

Según Idalberto Chiavenato: “El clima laboral se refiere al ambiente interno que existe entre los miembros de la organización y está íntimamente relacionado con el grado de motivación de sus integrantes” (Chiavenato, 2007, pág. 58).

El término clima laboral se refiere específicamente a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, a los aspectos de la organización que llevan a la estimulación o provocación de diferentes tipos de motivaciones en los integrantes. Así, el clima laboral es favorable cuando proporciona satisfacción de las necesidades personales de los integrantes y eleva la moral. Es desfavorable cuando proporciona frustración de esas necesidades. En realidad el clima laboral influye en el estado motivacional de las personas y a su vez este último influye sobre el primero.

El término motivación tiene estrecha relación con la psicología y la intervención que el psicólogo laboral puede realizar desde el área de recursos humanos, llevando a cabo un diagnóstico sobre los elementos que conforman el clima laboral y generando planes de acción sobre los elementos que no sean saludables dentro del trabajo.

El clima laboral puede y debe ser medido en cualquier tipo de empresa, considerando su realidad y contexto, en este caso se escogió una empresa familiar pequeña, la cual lleva varios años en el mercado y posee su reconocimiento, sin embargo poseía factores que no eran los adecuados para el correcto desarrollo de su personal. La empresa se dedica a la fabricación de pisos de madera, posee más de 20 años en el mercado, la mayoría de su personal ocupa cargos operativos y el gerente general creía que no era necesario intervenir con una medición de clima laboral.

Con la medición de clima laboral efectuada se pretende por un lado profundizar sobre algunos inconvenientes que los trabajadores han manifestado y por otro lado brindar una posible solución mediante la creación de planes de acción.

La sistematización de este proyecto considera dos ejes, por un lado la medición del clima, y, por otro lado, la generación de planes de acción, aportando un cambio positivo en la empresa y en el comportamiento de sus individuos.

Primera Parte

1. Datos informativos del proyecto

a) Nombre del proyecto

Sistematización de la experiencia de diseño de una metodología de medición de clima laboral y generación de planes de acción en la empresa PARQUET LOS PINOS S.A.

b) Nombre de la institución

PARQUET LOS PINOS S.A.

c) Tema que aborda la experiencia (categoría psicosocial)

El presente trabajo de sistematización de la experiencia de diseño de una metodología de medición de clima laboral, pretende incrementar el grado de motivación de los trabajadores de la empresa Parquet Los Pinos S.A., a través de la medición del clima laboral, en la que los trabajadores podrán transmitir su sentir en cuanto a su ambiente de trabajo, la interacción entre los miembros de la empresa, el trato al personal, liderazgo, comunicación, seguridad en el trabajo, sentido de pertenencia, entre otros factores, posterior a la medición y obtención de resultados se crearán planes de acción enfocados a brindar soluciones a la problemática actual.

Dentro de la metodología de clima laboral existen varias herramientas como encuestas, entrevistas, grupos focales, en este caso se diseñó una encuesta de medición de clima laboral para detectar las fortalezas y oportunidades de desarrollo de la empresa Parquet Los Pinos S.A y se llevó a cabo un grupo focal, para profundizar la información arrojada en las encuestas.

d) Localización

La empresa Parquet Los Pinos S.A., se encuentra ubicada en la ciudad de Riobamba, en la avenida Celso Rodríguez, junto al dispensario médico del IESS.

2. Objetivo de la sistematización

2.1. Objetivo General

Evaluar el clima laboral de la empresa Parquet Los Pinos S.A. a través de una encuesta y grupo focal para determinar las fortalezas y oportunidades de desarrollo y generar planes de acción.

2.2. Objetivos Específicos

- Aplicar la metodología de medición clima laboral a través de la encuesta para identificar los factores que influyen negativamente en el clima laboral de la empresa Parquet Los Pinos S.A.
- Aplicar la metodología de medición de clima laboral a través de un grupo focal para identificar los factores que influyen negativamente en el clima laboral de la empresa Parquet Los Pinos S.A.
- Diseñar planes de acción con los resultados obtenidos para mejorar el clima laboral de la empresa Parquet Los Pinos S.A.

3. Eje de la sistematización

El eje de la sistematización del presente trabajo se enfoca en diseñar herramientas de medición de clima laboral, para poder detectar la percepción de los trabajadores en cuanto a fortalezas y oportunidades de desarrollo de la empresa y con estos resultados diseñar planes de acción que ayuden a mejorar la situación actual de la empresa.

Parquet Los Pinos S.A., es una empresa orientada a satisfacer las necesidades del mercado de acabados de la construcción a través de la venta e instalación de pisos de madera. El gerente general de la empresa mencionó que es sumamente importante satisfacer las necesidades del cliente externo, sin embargo el personal de la empresa considera que no solamente el cliente externo es importante, sino que también se debería velar por su bienestar y que actualmente sienten desmotivación en su trabajo, reconociendo que esta podría estar relacionada con la falta de trabajo en equipo, falta de actividades de integración, falta de seguridad física en el ambiente de trabajo, factores que son inherentes al clima laboral.

Es importante que la empresa cuente con herramientas de medición de clima laboral y las ponga en práctica cada cierto tiempo, de esta manera el personal podrá dar a conocer su percepción positiva o negativa sobre su ambiente laboral. Se pretende que la información arrojada sea objetiva y posteriormente a su análisis se diseñarán planes de acción que de alguna manera garanticen el mejoramiento de algunos elementos que conforman el clima laboral y que hoy en día no poseen una percepción positiva por parte de los trabajadores de la empresa.

4. Objeto de la sistematización

El objeto del presente trabajo es medir el clima laboral de la empresa Parquet Los Pinos S.A., para identificar las fortalezas y oportunidades de mejora y diseñar planes de acción que contribuyan a que los trabajadores se desenvuelvan en un ambiente de trabajo saludable.

El presente trabajo cuenta con dos partes la primera hace referencia a la implementación de una herramienta de medición de clima laboral, abarca el diagnóstico de la situación actual de la empresa a través de los datos obtenidos de la encuesta y grupo focal y la segunda a la generación de planes de acción en base a los resultados obtenidos, esto implica la intervención en el campo de la psicología laboral a fin de contar con un ambiente de trabajo saludable en la empresa.

Para lo cual se puso en ejecución el siguiente proceso;

Diagnóstico del problema. Esta fase se realizó a través de la observación y de diálogos mantenidos tanto con el gerente como con los trabajadores de la empresa.

Sensibilización a los trabajadores para la aplicación de la encuesta de clima laboral. Antes de la aplicación de encuesta de clima laboral fue importante reunirse con todos los participantes para explicarles en qué consistirá el proyecto, cuáles serán los beneficios del proyecto pero, lo más importante, generar tranquilidad y confianza mencionando que todos los datos serán manejados con total confidencialidad y que la única forma de generar un plan de mejora es teniendo un

diagnostico real del clima actual, a través de la información que ellos nos puedan entregar, en esta etapa también se generó una agenda de trabajo participativa.

Aplicación de la encuesta. La encuesta fue física, fue tomada de manera personal y se dividieron en grupos de cargos para la aplicación.

Diseño de planes de acción. Una vez que se tabularon los resultados de encuesta y grupo focal se procedió al diseño de planes de acción, a fin de brindar solución a la problemática actual de la empresa, los planes fueron diseñados en conjunto con la persona de recursos humanos y el personal de la empresa.

5. Metodología de la sistematización

La metodología del presente trabajo se divide en dos tipos de investigación:

- **Cuantitativa:** Es aquella que se basa en datos objetivos para investigar, analizar y comprobar información, en este caso la aplicaremos para el análisis de la información obtenida a través de encuestas.

Encuestas: “La encuesta es una técnica de investigación que consiste en una interrogación verbal o escrita que se la realiza a las personas con el fin de obtener determinada información necesaria para una investigación” (Alelù, Cantin, López, y Rodríguez, 2016, pág. 3).

El diseño de la encuesta de clima laboral, respondió a la realidad y contexto de la empresa Parquet Los Pinos S.A., la encuesta de clima laboral estaba compuesta

por preguntas cerradas y fue aplicada a 35 personas, los factores considerados para la medición tenían relación con el giro de negocio de la empresa, la caracterización de los beneficiarios del proyecto, la problemática que fue evidenciada en el primer trimestre del 2016, las necesidades de los trabajadores, por lo que se tomarán en cuenta los siguientes;

➤ **Liderazgo:** “Es la capacidad para generar compromiso, asegurar una adecuada conducción de personas, desarrollar el talento y lograr mantener un clima laboral armonioso”. El liderazgo tiene relación con algunas competencias, sin embargo, para el desarrollo de este trabajo se tomaron en cuenta los siguientes aspectos.

- **Desarrollo de personas.** Tiene relación con la formación formal e informal que el jefe brinde a sus trabajadores.
- **Equidad en el trato.** Hace referencia al trato igualitario que reciban los trabajadores de la empresa, independientemente del cargo que desempeñen y el tiempo que trabajen en la empresa.
- **Comunicación.** Hace referencia a que todos los trabajadores de la empresa reciban la misma información por parte de su jefe de forma transparente y oportuna.
- **Respeto y buen trato.** Tiene que ver con el tipo de liderazgo y la forma en la que el jefe se dirige hacia sus trabajadores.

➤ **Trabajo en equipo:** “El equipo de trabajo es aquel en el que sus miembros generan una sinergia positiva a través del esfuerzo coordinado y el compromiso del trabajo colectivo” (Porret, 2006, pág. 80).

Para la medición de este factor se tomaron en cuenta lo siguiente;

- **Actividades en conjunto.** La empresa realiza actividades de integración entre compañeros
 - **Conocimiento sobre el trabajo del otro.** Los trabajadores de la empresa conocen el trabajo que realizan las distintas áreas y reconocen la importancia del uno y del otro.
 - **Actividades para reconocimiento entre compañeros.** El área de recursos humanos, así como los jefes directos se preocupan porque los trabajadores de conozcan unos con otros.
- **Reconocimiento:** Puede ser considerado como una fuente de satisfacción personal que lleva a sentirse a gusto con su trabajo.
- **Salarios justos en relación al trabajo realizado.** Tiene que ver con la percepción que los trabajadores tienen sobre sus sueldos y de que el valor que reciben por concepto sueldo, sea justo en relación al trabajo que realizan y las horas que invierten por llevarlo a cabo.
 - **Incentivos monetarios y no monetarios.** Hace referencia con las políticas que incentivos que pueden existir dentro de una empresa, no todos van relacionados con el factor monetario, sino con otros incentivos que impacten en la motivación de los trabajadores.

- **Capacitación y formación.** La empresa invierte en la formación de sus trabajadores, cuentan con planes de capacitación y poseen una formación ya sea formal o informal equitativa para todos.

- **Comunicación:** “La comunicación es el proceso que une a las personas para que compartan sentimientos y conocimientos y que comprende transacciones entre ellas, una persona sola no puede comunicarse, el acto de comunicación solo se puede realizar si existe otra persona receptora” (Kreps, 1995, pág. 68).

- **Reuniones informativas.** Con frecuencia se generan espacios informativos para los trabajadores.
- **Herramientas comunicacionales.** Poseen canales y herramientas de comunicación adecuadas y al alcance de todos.

- **Seguridad y salud en el trabajo:** La Organización Mundial de la Salud la define como una actividad multidisciplinaria que promueve y protege la salud de los trabajadores, esta disciplina busca controlar los accidentes y enfermedades mediante la reducción de las condiciones de riesgo.

Las preguntas relacionadas a este ítem tienen relación con;

- Espacios seguros
- Ropa de trabajo
- Señalética
- Salidas de emergencia

- Hace referencia al equipo seguro de espacios y herramientas, que tienen como objetivo la prevención de accidentes en el espacio de trabajo. Parquet Los Pinos, es una empresa industrial, existen máquinas que deben ser manipuladas con equipos seguros y la gente debe concientizarse sobre la importancia del uso de este equipo, el gerente general menciona que, a pesar de haberse realizado las inversiones necesarias para la adquisición de materiales, la empresa no posee una cultura de seguridad y salud ocupacional, por lo tanto no todos los trabajadores utilizan los EPP's.
- **Sentido de pertenencia:** Tiene relación con el sentirse parte de la empresa, la lealtad que los trabajadores pueden sentir hacia su lugar de trabajo.

Además se utilizó una metodología cualitativa.

- **Cualitativa:** Es aquella que recoge la información proporcionada por los participantes y se basa en la interpretación de estos datos. En este caso se utilizaron grupos focales.

Grupos Focales: Es una técnica de exploración donde se reúne un pequeño número de personas guiadas por un moderador que facilita las discusiones, esta técnica maneja aspectos cualitativos, los participantes hablan libre y espontáneamente sobre temas que se consideran de importancia para la investigación, generalmente los participantes se escogen al azar y se entrevistan previamente para determinar si califican o no dentro del grupo.

6. Preguntas clave

6.1. Preguntas de inicio

- ¿Cómo se identificó el problema?
- ¿Quiénes participaron?
- ¿Cuál será el impacto del proyecto en el personal de la empresa?
- ¿Cuál será la metodología a utilizar en el presente proyecto?

6.2. Preguntas interpretativas

- ¿Cómo beneficiaría el proyecto a los clientes externos?
- ¿El proyecto beneficiará a las familias del personal de la empresa?
- ¿Se encontraron resistencias en el desarrollo del proyecto?
- ¿Se contó con la apertura por parte del gerente general de la empresa?
- ¿El personal de la empresa contó con el tiempo necesario para la ejecución de las encuestas?

6.3. Preguntas de cierre

- ¿Cuál fue el impacto del proyecto en los beneficiarios?
- ¿Cuáles fueron los aportes del proyecto para el personal de la empresa y la empresa?
- ¿Cuáles fueron los principales problemas encontrados en el desarrollo del proyecto?
- ¿Se cumplieron las perspectivas del proyecto en el personal de la empresa?

7. Organización y procesamiento de la información

La encuesta fue elaborada por segmentos de preguntas en base a los siguientes factores; Liderazgo, trabajo en equipo, reconocimiento, comunicación, seguridad en el trabajo, sentido de pertenencia.

Tal como se puede evidenciar en el Anexo 1 la encuesta de clima laboral estuvo conformada por 41 afirmaciones, existen 4 opciones de selección (muy de acuerdo, de acuerdo, en desacuerdo y muy en desacuerdo).

La encuesta fue aplicada a los 35 trabajadores de la empresa Parquet Los Pinos S.A., es decir hubo el 100% de participación.

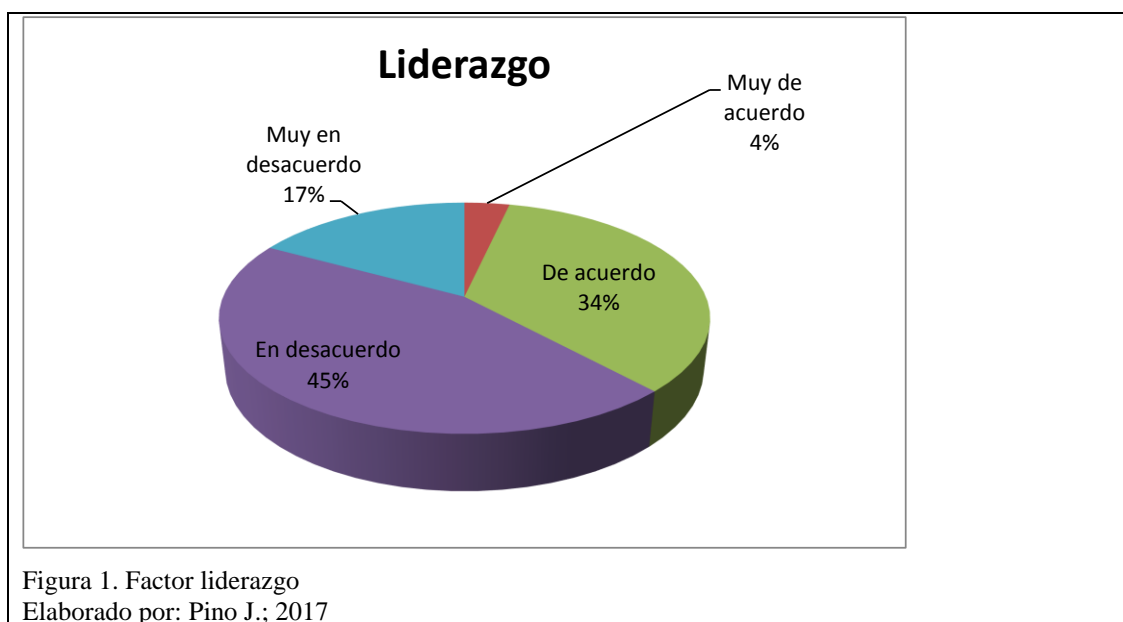
Una vez que contamos con las encuestas aplicadas, procedimos a tabular los datos, los mismos que se presentan a continuación:

Tabulación de datos general

A continuación se presenta la tabulación de los resultados, sin embargo es importante mencionar que la interpretación se mostrará en la segunda parte del presente documento.

a) Liderazgo

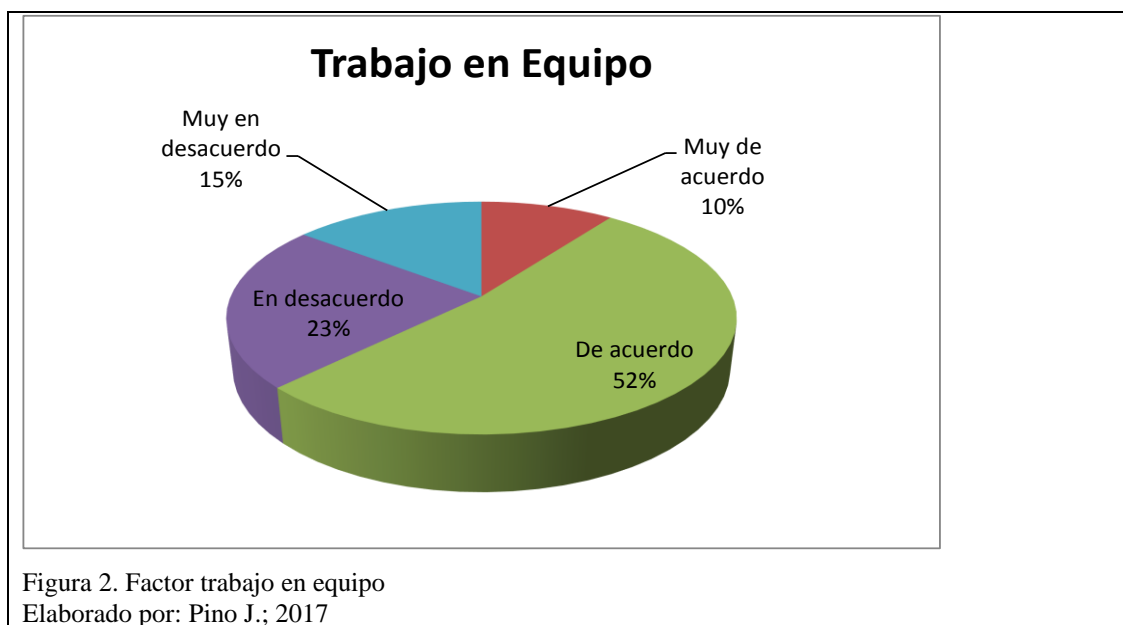
En la figura 1 se muestran los resultados obtenidos en el factor liderazgo.



El gráfico muestra que existe una percepción negativa en cuanto a liderazgo, ya que el 45% de la población está en desacuerdo, factores como desarrollo de personas, equidad en el trato, comunicación y respeto no están siendo evidenciados por todos los trabajadores, esto denota que no están de acuerdo con el estilo de liderazgo que tienen al momento.

b) Trabajo en Equipo

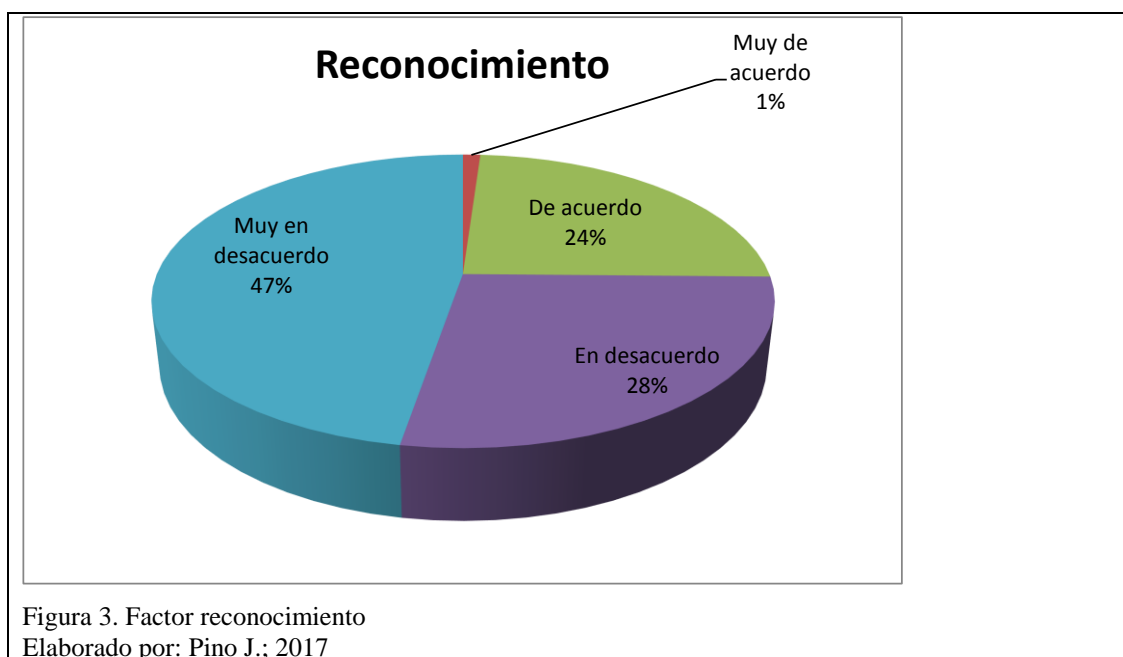
La figura 2 muestra los resultados obtenidos en este factor.



Como se puede evidenciar en el gráfico el 52% de la población está en desacuerdo con el trabajo en equipo, si bien existe camaradería, actividades en conjunto, conocimiento sobre el trabajo del otro, los trabajadores mencionan que estos aspectos han sido manejados por ellos mismos, sin la presencia de la gerencia general o del área de recursos humanos, Mientras que el 33% de la población están en desacuerdo con el factor trabajo en equipo dentro de la empresa.

c) Reconocimiento

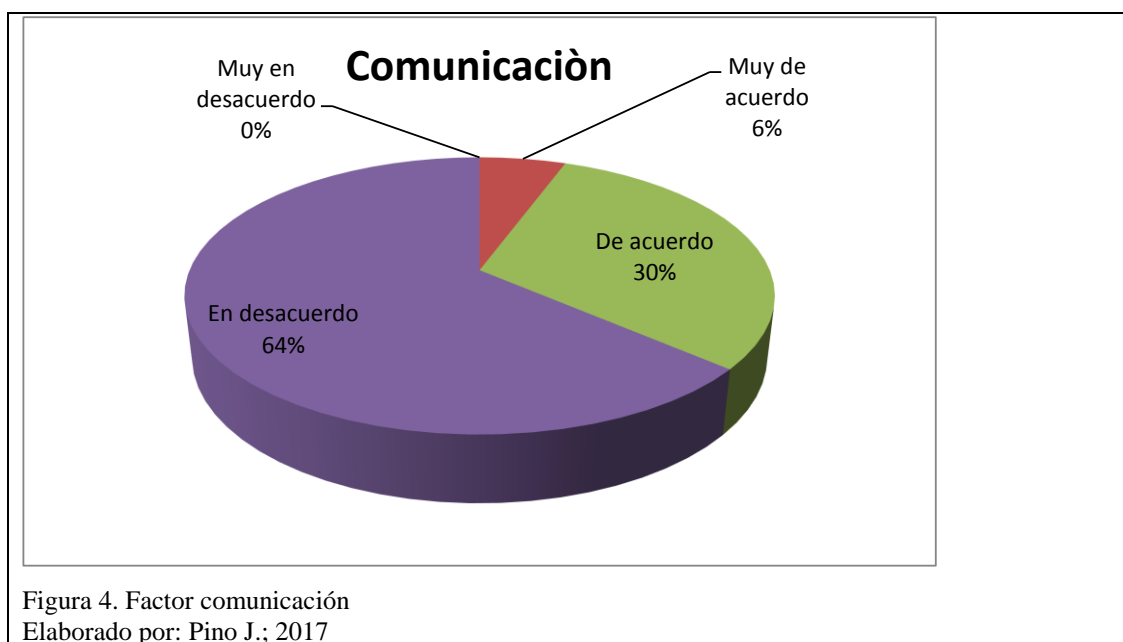
La figura 3 muestra los resultados obtenidos en este factor.



Los resultados obtenidos en el factor reconocimiento denotan que este es crítico, el 75% de la población general están en desacuerdo con la remuneración, incentivos y planes de desarrollo, mientras que el 25% se encuentran satisfechos con el factor reconocimiento.

d) Comunicación

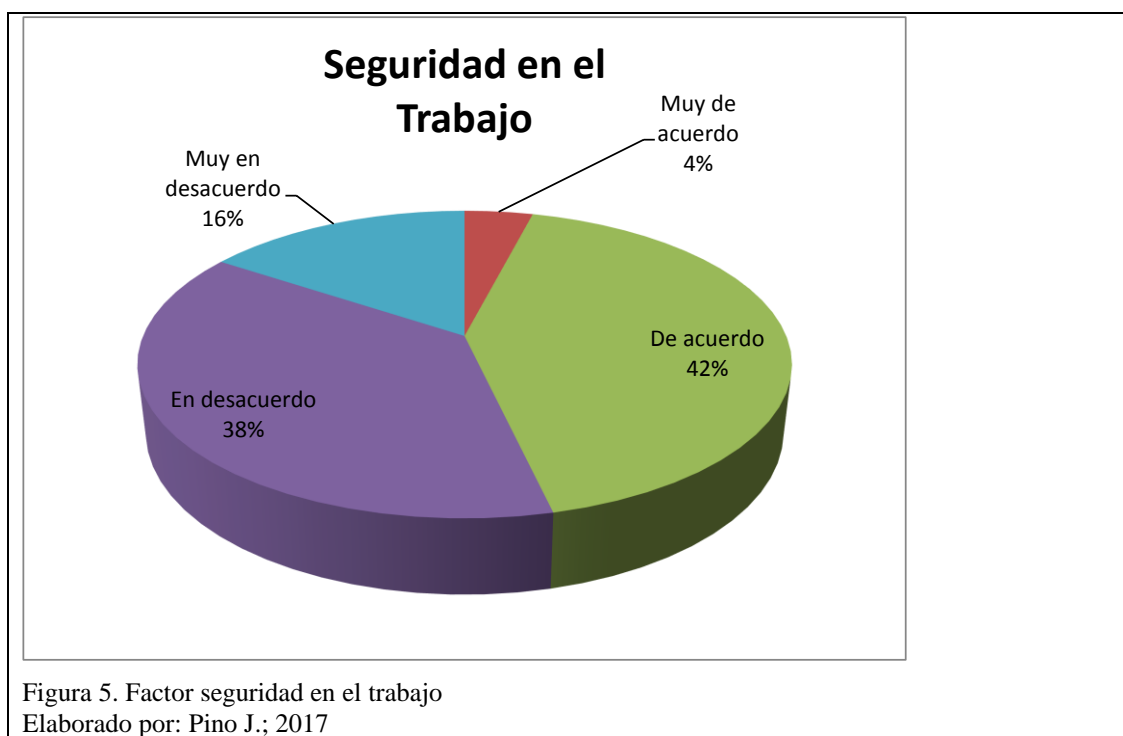
La figura 4 muestra los resultados obtenidos en este factor



Los resultados obtenidos en comunicación, muestran que el 64% de la población está en desacuerdo con los ejes evaluados en este factor esto evidencia la falta de canales de comunicación formales, lo que hace que los trabajadores no estén al tanto de toda la información o cambios importantes ocurridos; solamente el 30% de la población se encuentra de acuerdo con el estilo de comunicación que existe en la empresa.

e) Seguridad en el trabajo

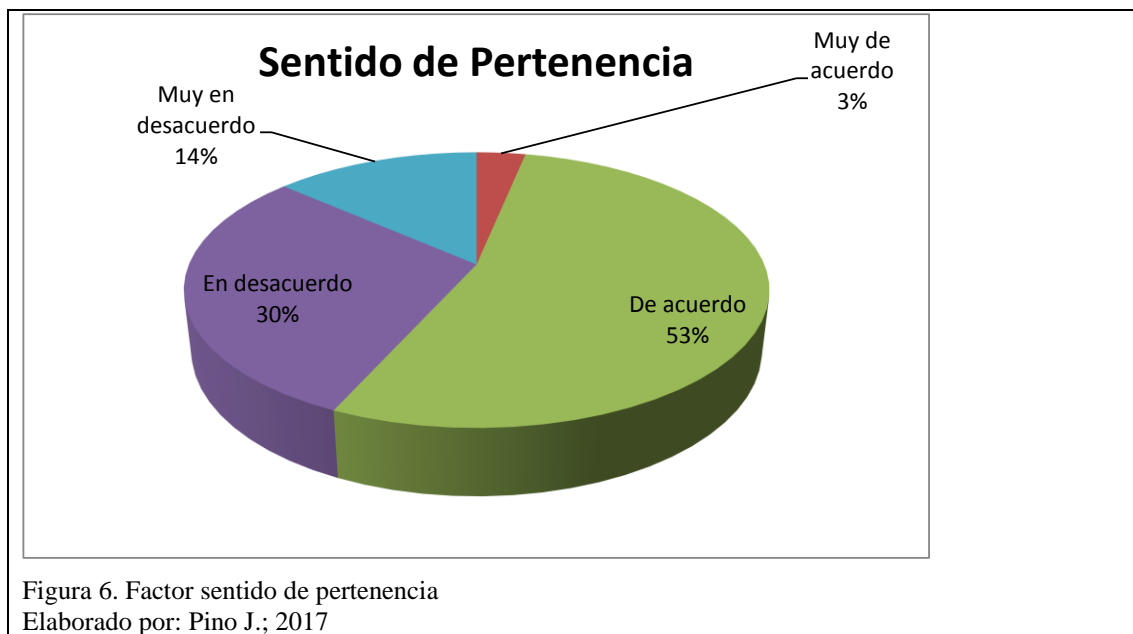
La figura 5 muestra los resultados obtenidos en este punto.



En cuanto a seguridad en el trabajo se puede mencionar que el 42% de los trabajadores se sienten conformes con sus espacios de trabajo, ropa de trabajo, salidas de emergencia, esto es importante por el giro de negocio de la empresa; sin embargo no se puede dejar de lado que el 38% de la población no está de acuerdo con el factor de seguridad y salud ocupacional dentro de la empresa.

f) Sentido de pertenencia

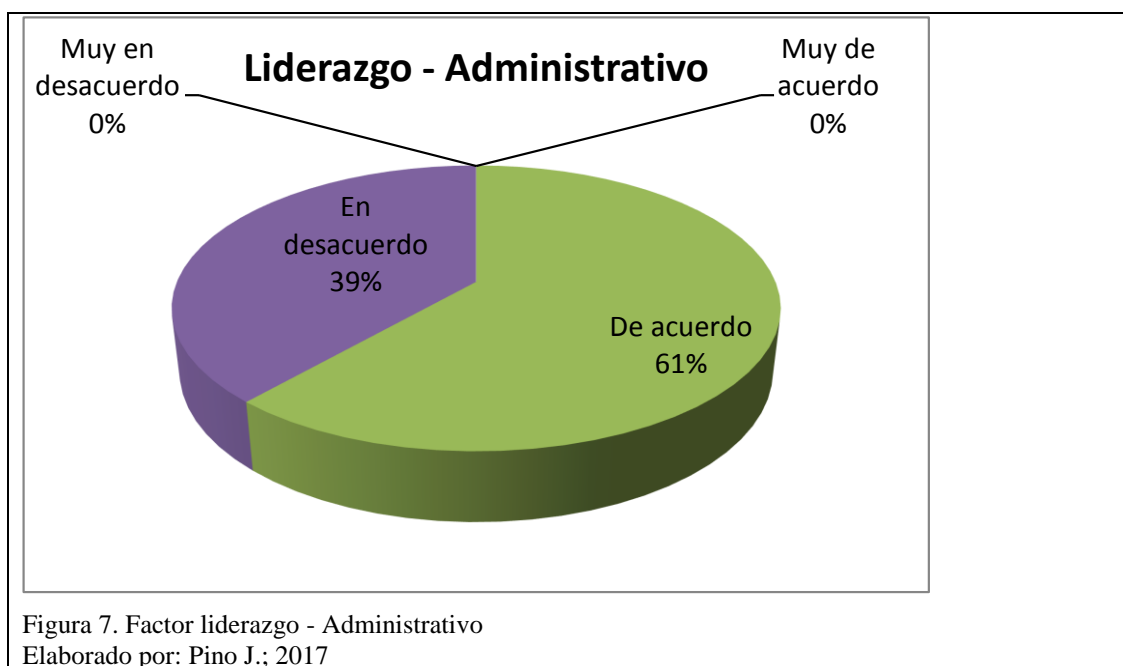
La figura 6 muestra los resultados obtenidos en este factor



El 53% de los trabajadores tienen una apreciación positiva con respecto al sentido de pertenencia, la mayoría de los trabajadores se sienten a gusto en el lugar de trabajo. A pesar de que para muchos de ellos la empresa no es el mejor lugar para trabajar, sienten fidelidad, mientras que el 30% de la población tienen una apreciación negativa en este factor.

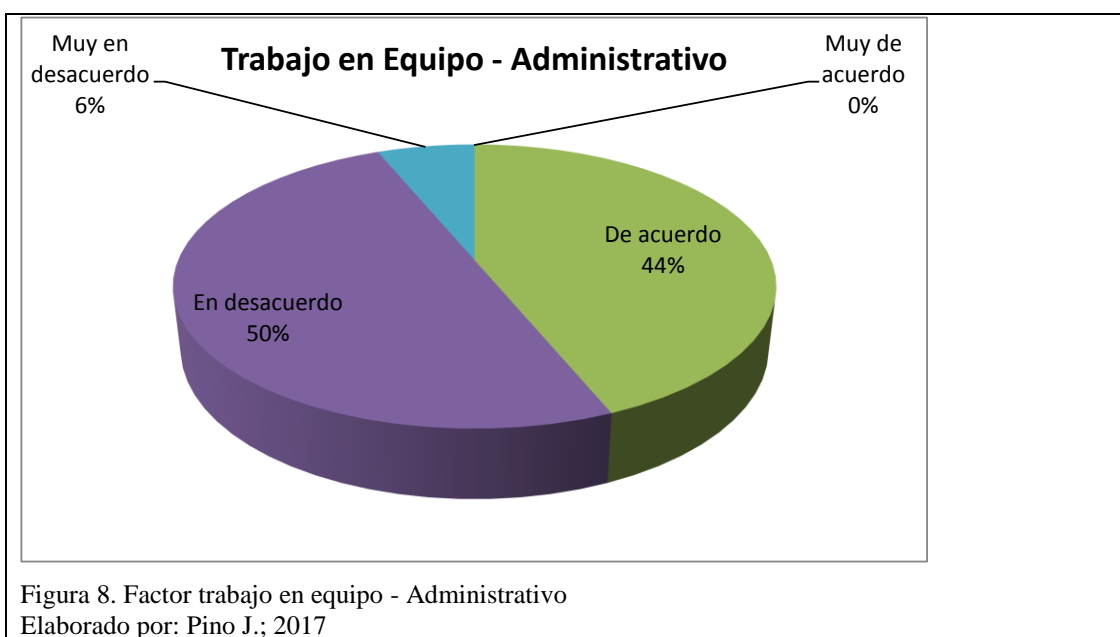
Tabulación de datos área administrativa

a) Liderazgo –Área Administrativa



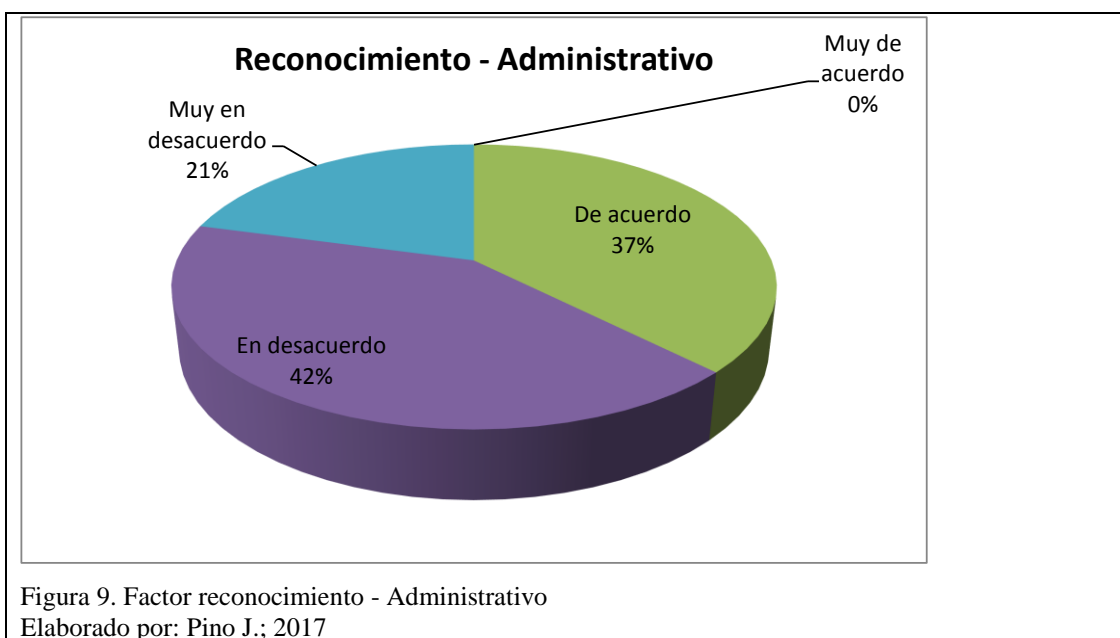
El gráfico muestra que el 61% de la población está de acuerdo con el liderazgo que tiene la empresa, este porcentaje es mayor a la tabulación de datos general; sin embargo el 39% no está de acuerdo con el liderazgo que actualmente tiene la empresa.

b) Trabajo en equipo – Área Administrativa



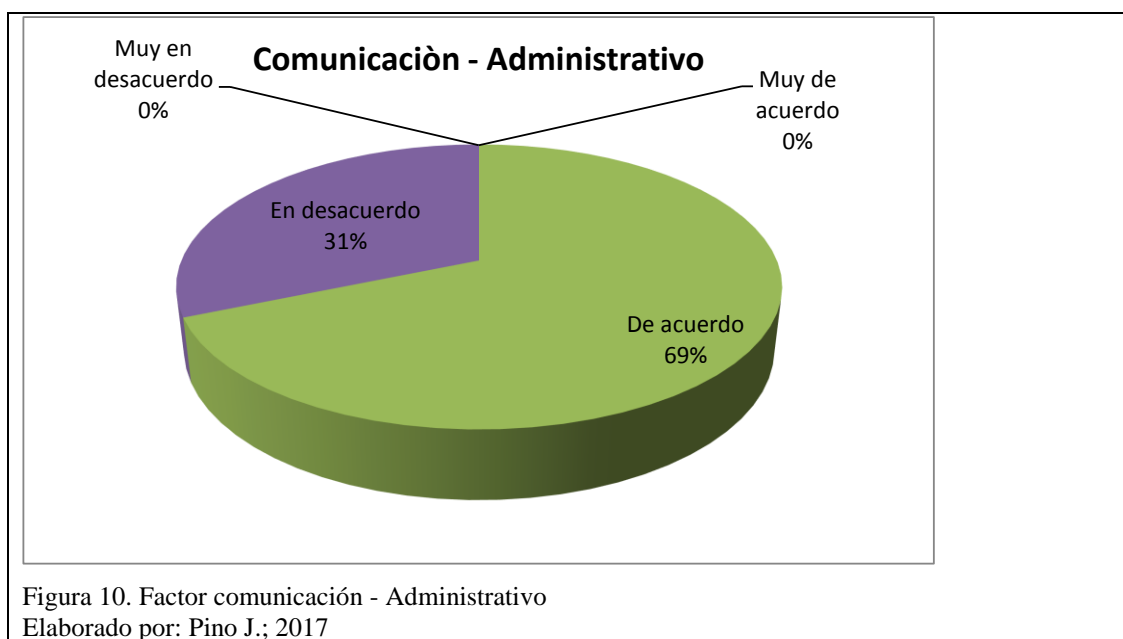
El gráfico muestra que el 50% de la población tiene una percepción negativa en cuanto al trabajo en equipo, mientras que el otro 50% tiene una percepción positiva.

c) Reconocimiento – Área Administrativa



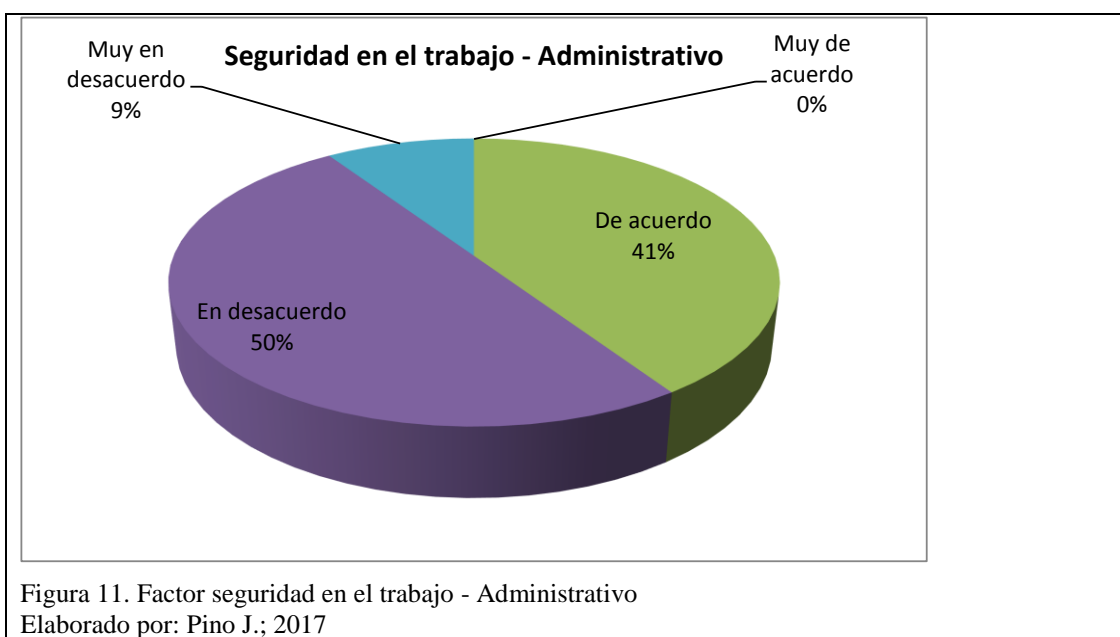
El gráfico muestra que el 42% de la población del área administrativa está en desacuerdo con el factor reconocimiento, mientras que el 48% muestran estar de acuerdo con este factor.

d) Comunicación – Área Administrativa



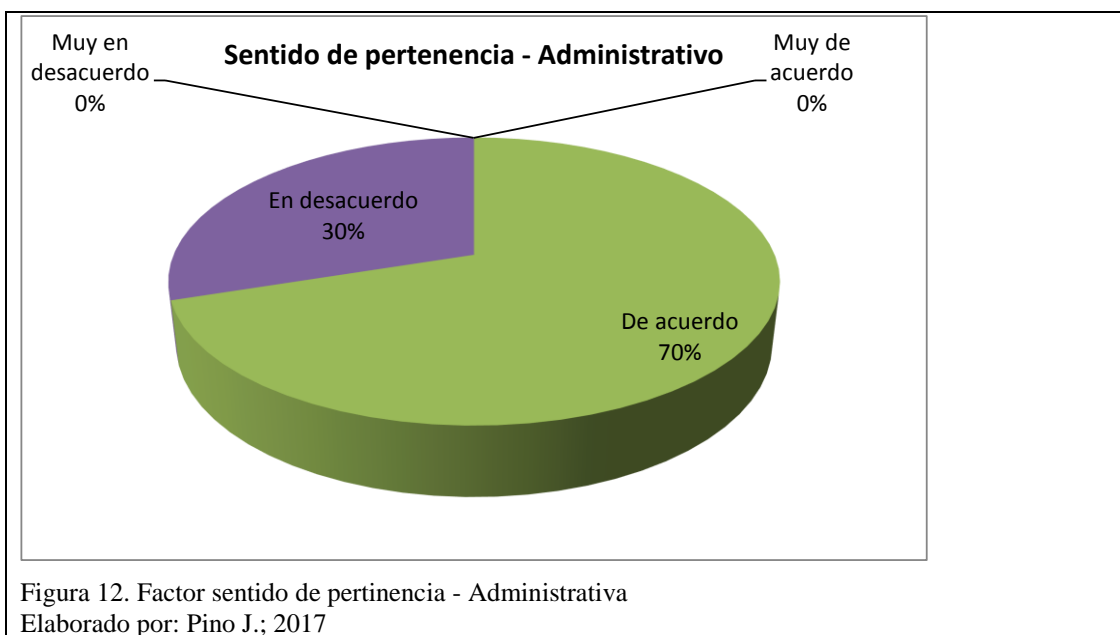
El gráfico muestra que el 69% de la población tiene una percepción positiva sobre el manejo de la comunicación en la empresa, mientras que el 31% está en desacuerdo.

e) Seguridad en el trabajo – Área Administrativa



El gráfico muestra que el 50% de la población del área administrativa está de acuerdo con el factor de seguridad en el trabajo y el otro 50% está de acuerdo.

f) Sentido de pertenencia – Área Administrativa



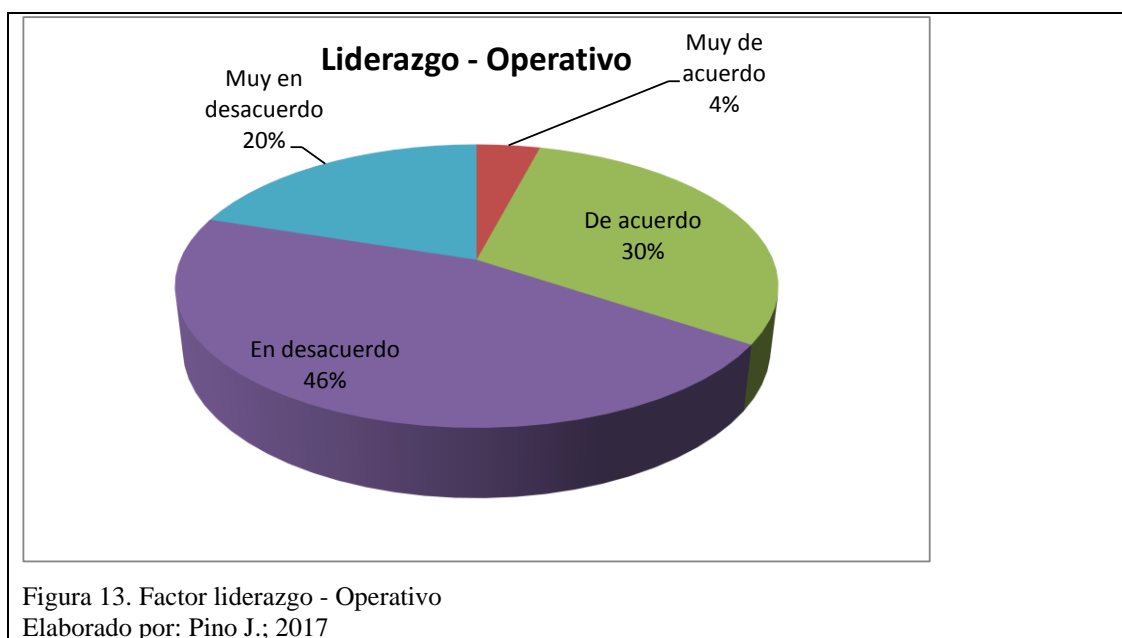
El gráfico muestra que el 70% de la población del área administrativa tiene una percepción positiva sobre este factor y el 30% está en desacuerdo en lo que se refiere a sentido de pertenencia.

Tabulación de datos Área Operativa

La empresa Parquet Los Pinos S.A., cuenta con 35 trabajadores dentro de su nómina de los cuales 26 son del área operativa, esto corresponde al 80% de la población total.

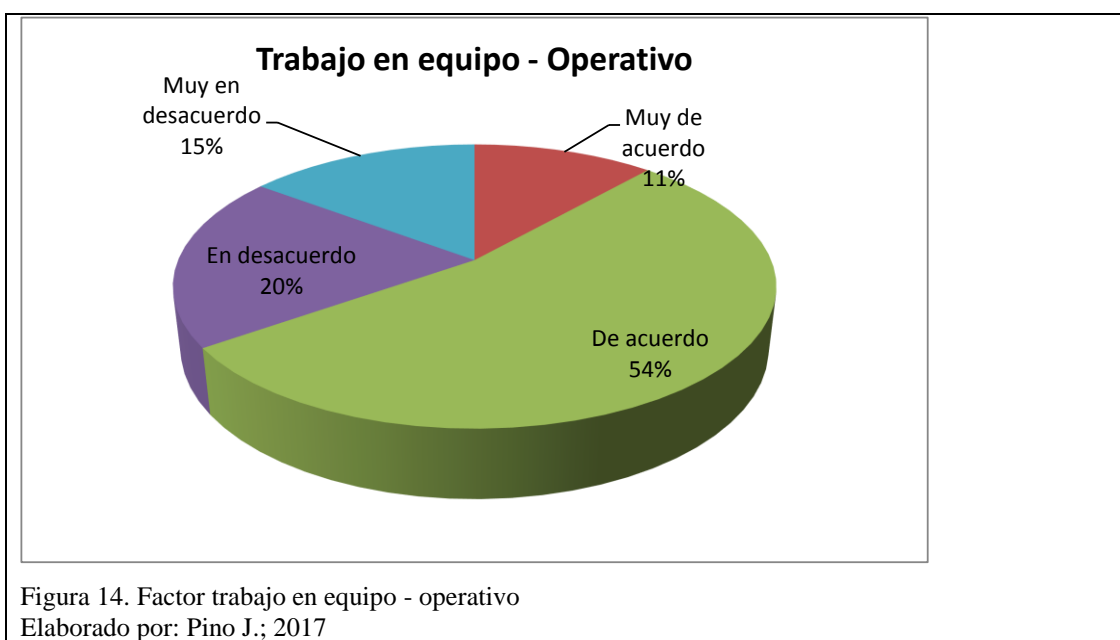
A continuación, se muestran los resultados de esta área;

a) Liderazgo – Área Operativa.



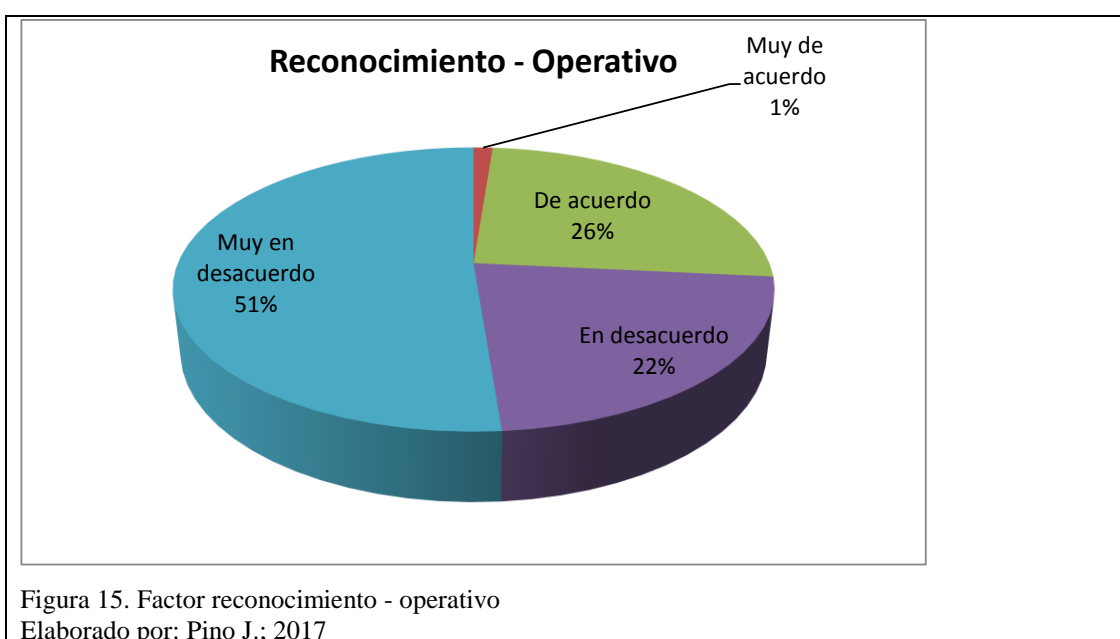
El 66% de la población del área operativa, tiene una percepción negativa en cuanto a liderazgo, mientras que apenas el 30% del total de la población está de acuerdo con el liderazgo de la empresa.

a) Trabajo en Equipo – Área Operativa



El 65% de la población del área operativa posee una percepción positiva en cuanto a trabajo en equipo, mientras que el 20% posee una percepción negativa, este dato concuerda con la tabulación general y tabulación del área administrativa, pudiendo considerarse que es un factor saludable dentro de la empresa.

b) Reconocimiento – Área Operativa



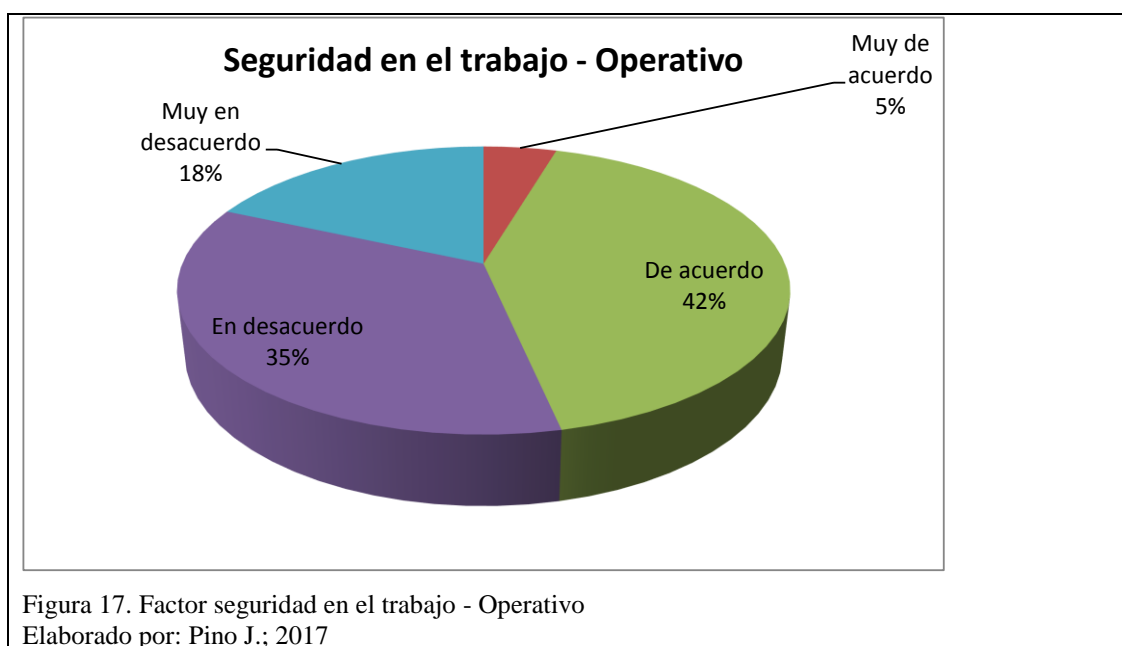
El 73% de la población del área operativa considera que no existe reconocimiento dentro de la empresa, mientras que el 26% poseen una percepción positiva sobre reconocimiento, lo que evidencia un clima adverso en cuanto a este factor.

c) Comunicación – Área Operativa



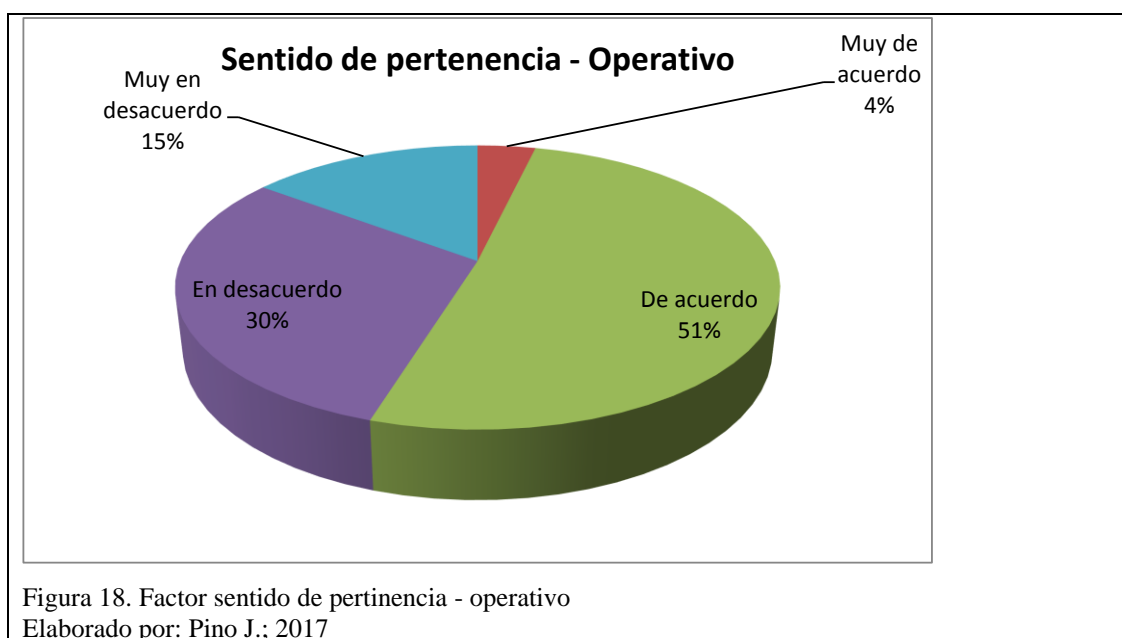
El 69% de la población del área operativa, está en desacuerdo con la comunicación de la empresa, mientras que el 31% tiene una percepción positiva de la comunicación dentro de la empresa.

Seguridad en el Trabajo – Área Operativa



El 47% de la población tiene una percepción positiva en cuanto a seguridad en el trabajo, mientras que el 53% no considera positiva la seguridad en el trabajo.

d) Sentido de pertenencia – Área Operativa



El 55% de la población del área operativa posee sentido de pertenencia hacia la empresa, mientras que el 45% no posee una percepción positiva sobre este factor.

Tabulación grupo focal

Al tabular los datos de la encuesta se evidenció que el factor liderazgo tenía una percepción distante entre el área administrativa y operativa, además de confusiones sobre a quién evaluar en este factor, el personal antiguo mencionaba que su jefe era el dueño de la empresa, mientras que el nuevo personal del área operativa y administrativa mencionaban que su jefe era el Jefe de Logística, porque así lo mostraba el organigrama de la empresa tal como lo muestra el Anexo 2, por lo que se decidió tomar una muestra de la población de cada área para realizar un grupo focal sobre liderazgo y obtener información más detallada al respecto, obteniendo las siguientes apreciaciones.

- A pesar de que la empresa cuenta con un organigrama definido y esta muestra que existen dos personas que tienen personal bajo su cargo, es decir pueden ser consideradas como jefaturas, la mayoría de personas reconocen como su jefe directo al gerente general quien además es el dueño de la empresa.
- Los participantes del grupo focal coinciden en que existe un trato desigual entre el personal antiguo y el nuevo.
- Los participantes del grupo focal evidencian que no existe interés por parte de su jefe (Gerente General) por el crecimiento profesional de los trabajadores.
- Los participantes del grupo focal evidencian que no se dan a conocer los resultados ni objetivos de la empresa por parte de su jefe (gerente general).
- Los participantes del grupo focal mencionan que no existen retroalimentación por parte de su jefe, solamente llamados de atención y hasta faltas de respeto.

Estos datos fueron mencionados por los trabajadores y pueden ser considerados como críticos, por lo que serán tomados en cuenta para el diseño de planes de acción.

Tabulación de resultados: Esta fase se realizó posterior a la aplicación de encuesta.

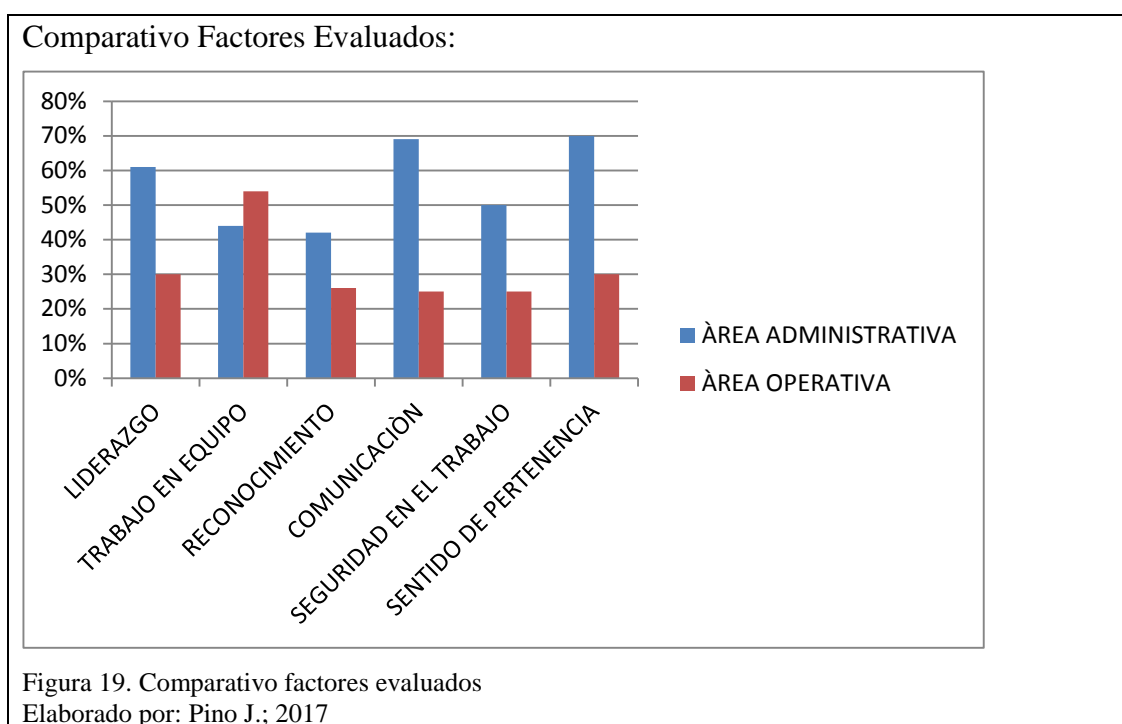
Socialización de los resultados con el gerente general: Una vez que contamos con la tabulación de resultados se diseñaron presentaciones para el gerente de la empresa, así como también para los trabajadores separando por niveles de cargo, ya que los resultados no eran los mismos en los niveles, administrativos y operativos, en los cargos operativos se obtuvieron puntajes bajos en relación a los otros cargos.

Diseño de planes de acción: Los planes de acción fueron diseñados en base a los factores considerados como clima adverso.

Socialización de los planes de acción con el gerente general: La presentación de planes de acción fue la última etapa del proceso y fueron presentados solamente al gerente general y a la persona responsable de recursos humanos, no se creyó conveniente hacerlo a todos los trabajadores para no generar falsas expectativas en los mismos.

8. Análisis de la información

A continuación, se presenta el análisis de los resultados de la encuesta de clima laboral tomada en la empresa Parquet Los Pinos S.A. de manera general, por área administrativa y por área operativa.



La figura 19 muestra un comparativo por áreas sobre los datos evaluados (liderazgo, trabajo en equipo, reconocimiento, comunicación, seguridad en el trabajo, sentido de pertenencia). Para el análisis es importante mencionar que el mayor porcentaje de colaboradores pertenecen al área operativa y en esta área se encuentra el personal con mayor antigüedad.

Los factores considerados para la evaluación son: liderazgo, trabajo en equipo, reconocimiento, comunicación, seguridad en el trabajo y sentido de pertenencia.

Cada uno de estos factores poseen diferentes elementos a considerar. En la tabla se puede evidenciar que, a excepción de trabajo en equipo, todos los factores tienen una brecha considerable entre áreas, lo que nos hace suponer que el trato es bastante diferente entre las personas; además de que así lo manifiestan los participantes, los trabajadores perciben que las principales diferencias se dan por antigüedad en la empresa y por el nivel de estudios.

Los factores con mayor brecha son liderazgo, comunicación y sentido de pertenencia, sin embargo no podemos obviar los demás factores ya que no tienen un buen porcentaje de percepción positiva. Es importante resaltar que a pesar de la brecha existente y las diferentes percepciones de los trabajadores, la empresa posee un factor importante con una apreciación positiva, que es el trabajo en equipo. El mismo debe contar con un plan de acción para reforzarlo, ya que si bien es positivo la mayoría de trabajadores menciona que las relaciones buenas y las actividades de integración son por iniciativa de los trabajadores, más no por la preocupación de su gerente o persona encargada de recursos humanos, esto ratifica además la falta de reconocimiento que también es percibida por la gente.

Liderazgo:

Tabla 1.
Porcentaje general tabulado en liderazgo

LIDERAZGO	MUY DE ACUERDO	PORCENTAJE	DE ACUERDO	PORCENTAJE	EN DESACUERDO	PORCENTAJE	MUY EN DESACUERDO	PORCENTAJE
Afirmaciòn 1	0	0%	7	22,58064516	16	51,61290323	8	25,80645161
Afirmaciòn 2	0	0	6	19,35483871	18	58,06451613	7	22,58064516
Afirmaciòn 3	0	0	9	29,03225806	16	51,61290323	6	19,35483871
Afirmaciòn 4	0	0	14	45,16129032	13	41,93548387	4	12,90322581
Afirmaciòn 5	2	6,451612903	16	51,61290323	8	25,80645161	5	16,12903226
Afirmaciòn 6	3	9,677419355	15	48,38709677	8	25,80645161	5	16,12903226
Afirmaciòn 7	0	0	12	38,70967742	14	45,16129032	5	16,12903226
Afirmaciòn 8	0	0	4	12,90322581	20	64,51612903	7	22,58064516
Afirmaciòn 9	3	9,677419355	16	51,61290323	10	32,25806452	2	6,451612903
Afirmaciòn 10	3	9,677419355	8	25,80645161	16	51,61290323	4	12,90322581

Nota: Elaborado por: Pino J.; 2017

La tabla 1 nos muestra que la percepción de los trabajadores en cuanto a liderazgo no es positiva, por lo que este factor es considerado como adverso dentro del análisis. Los porcentajes en rojo que se muestran en la tabla tienen que ver con: desarrollo de personas, comunicación, respeto y buen trato; además que es importante mencionar que esta evaluación en la mayoría de los casos fue realizada hacia el gerente general, quien influye directamente en el equipo, sin permitir que el jefe de logística ni la contadora tengan un trato directo con su personal a cargo.

También es importante señalar que existen factores que tienen una colorimetría verde, es decir son saludables, pero en este resultado podría tener injerencia el área administrativa.

Trabajo en Equipo:

Tabla 2.
Porcentaje general tabulado en trabajo en equipo

TRABAJO EN EQUIPO	MUY DE ACUERDO	PORCENTAJE	DE ACUERDO	PORCENTAJE	EN DESACUERDO	PORCENTAJE	MUY EN DESACUERDO	PORCENTAJE
Afirmaciòn 11	7	22,58064516	23	74,19354839	1	3,225806452	0	0
Afirmaciòn 12	5	16,12903226	20	64,51612903	6	19,35483871	0	0
Afirmaciòn 13	0	0	22	70,96774194	9	29,03225806	0	0
Afirmaciòn 14	0	0	12	38,70967742	13	41,93548387	6	19,35483871
Afirmaciòn 15	7	22,58064516	18	58,06451613	5	16,12903226	1	3,225806452
Afirmaciòn 16	4	12,90322581	16	51,61290323	7	22,58064516	4	12,90322581
Afirmaciòn 17	2	6,451612903	17	54,83870968	6	19,35483871	6	19,35483871
Afirmaciòn 18	0	0	2	6,451612903	10	32,25806452	19	61,29032258
TOTAL		10,08064516		52,41935484		22,98387097		14,51612903

Nota: Elaborado por: Pino J.; 2017

La tabla 2 nos indica que el factor trabajo en equipo en su mayoría tiene una percepción positiva por parte de los trabajadores, elementos como camaradería, actividades en conjunto, apoyo en la consecución de objetivos, son consideradas como saludables dentro del equipo. Sin embargo, estas son impulsadas por los trabajadores, quienes mencionan que “son un grupo humano bueno”, pero que la empresa debería reconocer esto de alguna manera, ya que no existen actividades de integración o cuando llega alguien nuevo al principio no se integra por la falta de apoyo de la empresa.

Reconocimiento:

Tabla 3.
Porcentaje general alcanzado en reconocimiento

RECONOCIMIENTO	MUY DE ACUERDO	PORCENTAJE	DE ACUERDO	PORCENTAJE	EN DESACUERDO	PORCENTAJE	MUY EN DESACUERDO	PORCENTAJE
Afirmaciòn 19	1	3,225806452	10	32,25806452	10	32,25806452	10	32,25806452
Afirmaciòn 20	0	0	1	3,225806452	16	51,61290323	14	45,16129032
Afirmaciòn 21	1	3,225806452	15	48,38709677	5	16,12903226	10	32,25806452
Afirmaciòn 22	0	0	18	58,06451613	3	9,677419355	10	32,25806452
Afirmaciòn 23	0	0	1	3,225806452	11	35,48387097	19	61,29032258
Afirmaciòn 24	0	0	0	0	6	19,35483871	25	80,64516129

Nota: Elaborado por: Pino J.; 2017

En la evaluación de este factor se tomaron en cuenta elementos como; salarios, incentivos, capacitación y formación. La mayoría de personas del área operativa coincide en que el salario que perciben no es justo en comparación al trabajo que realizan y que además no se lo recibe mensualmente como en el área administrativa. También se evidenció que el personal con mayor antigüedad es el único que tiene un mayor salario y recibe algún tipo de incentivos.

Cabe mencionar que cuando hablamos de incentivos no se hace referencia únicamente a los monetarios, sino también a los beneficios no monetarios o emocionales, entre los que podemos señalar; felicitaciones, días libres, actividades de integración entre otros, que pueden ser fáciles de manejar y pueden dar buenos resultados.

Otro de los elementos considerados dentro de reconocimiento fue el desarrollo de equipos, este tiene una percepción bastante negativa por parte de los trabajadores,

la mayoría de ellos tanto del área operativa como administrativa no cuenta con un plan de formación o de capacitación de acuerdo a lo que su cargo y perfil requieren, además de que en ocasiones las personas han tenido que abandonar sus estudios porque el tiempo de trabajo es exigente y no cuentan con los permisos necesarios.

Comunicación:

Tabla 4.
Porcentaje general alcanzado en comunicación

COMUNICACIÓN	MUY DE ACUERDO	PORCENTAJE	DE ACUERDO	PORCENTAJE	EN DESACUERDO	PORCENTAJE	MUY EN DESACUERDO	PORCENTAJE
Afirmación 25	2	6,451612903	10	32,25806452	19	61,29032258	0	0
Afirmación 26	2	6,451612903	11	35,48387097	18	58,06451613	0	0
Afirmación 27	1	3,225806452	10	32,25806452	20	64,51612903	0	0
Afirmación 28	2	6,451612903	7	22,58064516	22	70,96774194	0	0

Nota: Elaborado por: Pino J.; 2017

La tabla 6 muestra que el factor comunicación, es considerado como adverso, la mayoría de la población siente que no cuentan con canales formales de comunicación, sobre todo para el personal del área operativa la información importante no llega a tiempo o se enteran por terceras personas, lo que en ocasiones ha generado rumores y comentarios negativos que también deterioran el clima laboral de la empresa.

A pesar de que la empresa cuenta con herramientas como e- mails o carteleras, estos no son utilizadas, en ocasiones ha habido reuniones a las que los trabajadores no han asistido porque no les ha llegado la información, situación que también genera malestar dentro de la empresa.

Seguridad y salud en el trabajo:

Tabla 5.

Porcentaje general alcanzado en seguridad en el trabajo

SEGURIDAD EN EL TRABAJO	MUY DE ACUERDO	PORCENTAJE	DE ACUERDO	PORCENTAJE	EN DESACUERDO	PORCENTAJE	MUY EN DESACUERDO	PORCENTAJE
Afirmaciòn 29	2	6,451612903	20	64,51612903	9	29,03225806	0	0
Afirmaciòn 30	0	0	10	32,25806452	17	54,83870968	4	12,90322581
Afirmaciòn 31	3	9,677419355	23	74,19354839	5	16,12903226	0	0
Afirmaciòn 32	0	0	21	67,74193548	10	32,25806452	0	0
Afirmaciòn 33	2	6,451612903	10	32,25806452	14	45,16129032	5	16,12903226
Afirmaciòn 34	2	6,451612903	12	38,70967742	12	38,70967742	5	16,12903226
Afirmaciòn 35	1	3,225806452	8	25,80645161	15	48,38709677	7	22,58064516
Afirmaciòn 36	0	0	1	3,225806452	12	38,70967742	18	58,06451613

Nota: Elaborado por: Pino J.; 2017

En este factor se tomaron en cuenta elementos como ropa de trabajo, señalética, planes de emergencia, puestos de trabajo. Es importante mencionar que por el giro de negocio que tiene la empresa, necesariamente estos aspectos deben estar en condiciones saludables. La tabla 7 muestra que los trabajadores del área operativa se encuentran satisfechos con la dotación de ropa de trabajo que les ofrece la empresa; sin embargo, sienten que más que por su seguridad es por cumplir con exigencias legales, ya que la ser entregada firman un acta de recepción, pero no existen capacitaciones o seguimientos para garantizar su buen uso.

La empresa cuenta con señalética, salidas de emergencia, pero no existen simulacros para formar a los trabajadores en el buen uso de estos.

Sentido de Pertenencia:

Tabla 6.

Porcentaje general alcanzado en sentido de pertenencia

SENTIDO DE PERTENENCIA	MUY DE ACUERDO	PORCENTAJE	DE ACUERDO	PORCENTAJE	EN DESACUERDO	PORCENTAJE	MUY EN DESACUERDO	PORCENTAJE
Afirmaciòn 37	3	9,677419355	23	74,19354839	4	12,90322581	1	3,225806452
Afirmaciòn 38	2	6,451612903	6	19,35483871	21	67,74193548	2	6,451612903
Afirmaciòn 39	0	0	15	48,38709677	9	29,03225806	7	22,58064516
Afirmaciòn 40	0	0	18	58,06451613	6	19,35483871	7	22,58064516

Nota: Elaborado por: Pino J.; 2017

La mayoría de los trabajadores mencionan conocer la filosofía organizacional y sentirse parte de la consecución de los objetivos. Sin embargo, no dejan de lado la idea de pertenecer a otra empresa si tuvieran la oportunidad, lo que podría incrementar el índice de rotación de la empresa y generar un ambiente laboral hostil, ya que las personas que continúan trabajando pueden sentir inestabilidad situación que afecta directamente en su trabajo.

Propuesta de Plan de acción empresa Parquet Los Pinos S.A. La valoración de clima laboral de la empresa Parquet Los Pinos S.A. nos permite determinar que es importante diseñar un plan de acción para cada uno de los factores evaluados. A pesar de que la apreciación es positiva en trabajo en equipo, existen algunos elementos de este mismo factor que no tienen una apreciación positiva por parte de los trabajadores y si no existe una intervención a tiempo podría perjudicar lo alcanzado por los mismos trabajadores.

El segundo eje de este trabajo se refiere al diseño de planes de acción para mejoramiento de clima laboral en la empresa Parquet Los Pinos S.A. El plan de acción fue diseñado en conjunto con la persona responsable del área de recursos

humanos y el personal de la empresa, es decir que su construcción fue participativa una vez que se obtuvieron los resultados tanto de encuesta como de grupo focal.

Tabla 7.

Propuesta de plan de acción para mejoramiento de clima laboral Empresa Parquet Los Pinos S.A.

PLAN DE ACCIÓN CLIMA LABORAL EMPRESA PARQUET LOS PINOS S.A.			
Factor	Beneficiarios	Acciones	Responsable
LIDERAZGO	Todo el Personal	Coaching .- se recomienda que el gerente general lleve a cabo un proceso de coaching con un experto, que le permita determinar su rol en la empresa y el rol de las dos jefaturas que tiene a su cargo y que deberían ser las encargadas del manejo de personal operativo y administrativo a su cargo.	Gerente General - Asistente de Recursos Humanos
	Todo el Personal	Seguimiento.- Se propone que la persona encargada de recursos humanos realice un seguimiento sobre las acciones que el gerente general deba realizar durante su proceso de coaching y sea quien acompañe el proceso, porque además la relación entre las dos personas es positiva.	Asistente de Recursos Humanos
	Todo el Personal	Reuniones periódicas.- Se propone que el jefe de logística lleve a cabo reuniones periódicas con el gerente general para de esta manera darle a conocer el trabajo realizado y los temas pendientes de esta manera se podrá lograr mejor posicionamiento y confianza para el manejo de su área	Jefe de Logística - Gerente General
	Todo el Personal	Reuniones periódicas.- se recomienda que el jefe de logística lleve a cabo reuniones periódicas con el personal a su cargo para informarles sobre los objetivos cumplidos y los pendientes llevando una hoja de ruta y determinando responsables de su manejo.	Jefe de Logística
TRABAJO EN EQUIPO	Todo el Personal	Se propone llevar a cabo reuniones de integración con el personal tanto administrativo como operativo de la empresa.	Asistente de Recursos Humanos
	Todo el Personal	Se propone que cuando ingrese nuevo personal se le presente con todos los miembros de la empresa y se den a conocer su cargo, así como sus funciones y las de sus compañeros.	Asistente de Recursos Humanos
RECONOCIMIENTO	Todo el Personal	Se propone generar una cultura de incentivos no monetarios, relacionados a felicitaciones, compensaciones con horas o días libres por tiempo extra trabajado, días libres por	Asistente de Recursos Humanos - Gerente

		cumpleaños o inicio de clases de los hijos, felicitaciones por cumpleaños, día del padre, día de la madre, día del trabajador, etc.	General
	Todo el Personal	Se propone generar un fondo económico para desayunos o almuerzos por cumplimiento de objetivos.	Contadora
	Todo el Personal	Se propone generar alianzas con algunas empresas de la ciudad para que sean donantes de premios para los trabajadores.	Asistente de Marketing
	Todo el Personal	Se propone crear una política de incentivos que sea de conocimiento de todos los trabajadores.	Asistente de Recursos Humanos
	Todo el Personal	Se propone llevar a cabo una evaluación de desempeño con todo el personal de la empresa, para de esta manera poder crear un plan de incentivos por cumplimiento de objetivos.	Asistente de Recursos Humanos
	Todo el Personal	Se propone levantar un plan de formación con cada uno de los trabajadores posterior a la evaluación de desempeño.	Asistente de Recursos Humanos
COMUNICACIÓN	Todo el Personal	Se propone utilizar la cartelera de la empresa para colocar noticias importantes para el personal.	Asistente de Recursos Humanos
	Todo el Personal	Se propone llevar a cabo reuniones informativas para el personal, sobre todo cuando existan cambios importantes en la empresa.	Jefes de área
	Todo el Personal	Se propone colocar un buzón para que los trabajadores puedan dar sus aportes y realizar diferentes actividades	Asistente de Recursos Humanos
SEGURIDAD EN EL TRABAJO	Todo el Personal	Se propone realizar talleres para concientizar sobre la importancia del uso de ropa de trabajo.	Asistente de Recursos Humanos
	Todo el Personal	Se propone realizar un seguimiento para garantizar el buen uso de la ropa de trabajo	Asistente de Recursos Humanos
	Todo el	Se propone realizar simulacros o actividades semejantes para que las personas sepan cómo	Asistente de Recursos

	Personal	reaccionar en caso de accidentes	Humanos - Jefe de Logística
	Todo el Personal	Se propone realizar alianzas con la cruz roja o entidades similares para que puedan brindar charlas sobre seguridad a los trabajadores.	Asistente de Recursos Humanos
SENTIDO DE PERTENENCIA	Todo el Personal	Se propone realizar actividades en conjunto con el personal para lograr sentido de pertenencia en los trabajadores.	Asistente de Recursos Humanos
	Todo el Personal	Se propone colocar en la cartelera la filosofía organizacional de la empresa y anclarla con frases motivadoras sobre el trabajo en la empresa	Asistente de Recursos Humanos
	Todo el Personal	Se propone realizar una actividad de outdoor para afianzar el sentido de pertenencia	Asistente de Recursos Humanos

Nota: Elaborado por: Pino J.; 2017

Segunda parte

1. Justificación

El clima laboral debe ser considerado como un objeto de estudio en cualquier empresa, ya que tiene estrecha relación con el grado de motivación de los empleados y es un aspecto importante de la relación entre personas y organizaciones. Está compuesto por un conjunto de factores que inciden en la percepción de los trabajadores sobre el lugar en el que trabajan y por consiguiente impactan en su conducta, equilibrio emocional y su adaptación.

La adaptación no hace referencia únicamente a la satisfacción de las necesidades fisiológicas, sino a las de pertenencia a un grupo social, de estima y autorrealización, características que generalmente dependen de aquellas personas que están en posiciones de autoridad jerárquica.

Desde el campo de intervención psicológica, un análisis de clima laboral tiene también relación con la salud mental de los trabajadores, se puede mencionar que las personas mentalmente sanas poseen características como; sentirse bien consigo mismas, sentirse bien en la relación con otras personas, ser capaces de enfrentarse a las demandas de la vida, si bien es cierto el clima laboral no es lo único que aporta al cumplimiento de estas características, juega un papel importante en el trabajo.

En ocasiones los estudios de clima laboral, son tomados en cuenta solamente en las empresas grandes, sus directivos no le dan mayor importancia porque no

consideran los efectos que un mal clima puede causar, tales como: alta rotación de personal, bajo desempeño, malas relaciones, ausentismo. Sin embargo, también se puede mencionar que el no sentirse bien en un lugar de trabajo impacta negativamente también a nivel familiar o incluso social, de ahí la importancia en implementar evaluaciones de clima laboral y ejecución de planes de mejora.

La empresa Parquet Los Pinos S.A. es reconocida dentro del mercado riobambeño por los años que posee en el mismo y por la calidad de su servicio.

Misión.- Es una empresa productora y comercializadora de parquet que provee un servicio de calidad desde la colocación hasta el mantenimiento, lo que le otorga una garantía en los trabajos realizados.

Visión.- Superar las expectativas de los clientes por medio de sus producto, de esta forma ganar una posición en el mercado regional.

Valores.-

Integridad

Buen trato

Confianza

Honestidad

La empresa cuenta con una filosofía organizacional definida como se puede evidenciar anteriormente, sin embargo nunca se ha realizado una evaluación de clima laboral, situación que causaba malestar entre los colaboradores de la empresa. Hace

algún tiempo atrás existían quejas por parte de los trabajadores, las mismas que estaban relacionadas principalmente al estilo de liderazgo, reconocimiento sobre su trabajo, formación y desarrollo, canales de comunicación, entre otros elementos que conforman el clima laboral de la empresa. Para detectar las oportunidades de mejora es sumamente importante diseñar una herramienta que garantice la correcta medición del clima laboral, es decir que la implementación de un programa de clima laboral, se justifica porque a través de su correcta implementación se puede generar un ambiente de trabajo adecuado, promoviendo una comunicación al alcance de todos, buenas relaciones interpersonales, cambios en el estilo de liderazgo, factores que fueron identificados con porcentajes bajos posterior a la evaluación.

Es importante una vez detectadas las fortalezas y oportunidades de desarrollo se construya un plan de acción encaminado a mejorar estos aspectos para promover un clima laboral saludable, es decir que este proyecto pretende beneficiar al personal de la empresa, potenciando de esta manera su desarrollo a nivel personal, profesional y social, pero además pretende que la empresa pueda ser considerada como un buen lugar para trabajar lo que generará un beneficio mutuo entre la empresa y los trabajadores.

2. Caracterización de los beneficiarios

El proyecto estuvo dirigido a los colaboradores de la empresa Parquet Los Pinos S.A., quienes son considerados como beneficiarios directos. La misma tiene 32 trabajadores dentro de su nómina, los cargos que ocupan estas personas son en su mayoría personal operativo, 26 personas en total, de las cuales 12 poseen estudios de nivel técnico, 8 son bachilleres y 6 apenas han culminado la primaria.

Además la empresa cuenta con 4 personas en un nivel de cargo administrativo, las mismas que están cursando sus estudios de tercer nivel un jefe de logística quien también se encarga de las ventas y posee estudios superiores en ingeniería industrial y la gerencia general, quien además es el dueño de la empresa, razón por la cual no fue participante en la primera etapa del proyecto, sino que fue a quien se le entregaron los resultados y planes de acción.

Tabla 8.
Caracterización de los beneficiarios.

Caracterización de beneficiarios Empresa PARQUET LOS PINOS S.A.		
NIVEL	CARGO	NÚMERO DE PERSONAS
DIRECTIVO	Gerente General	1
EJECUTIVO	Jefe de Logística	1
ADMINISTRATIVO	Contadora	1
	Asistente Administrativa	1
	Asistente de Gestión Humana	1
TOTAL		3
OPERATIVO	Técnico de Diseño	2
	Técnico Pulido	4
	Técnico Colocador de Pisos	5
	Técnico de Pisos Flotantes	2
	Técnico de Abrillantado	2
	Técnico de Secado de Madera	3
	Técnico Colocador de Barrederas	2
	Técnico de Mantenimiento de Maquinaria	2
	Técnico colocador de pisos de baldosa	1
	Técnico Multi Servicios	3
TOTAL		26

Nota: Elaborado por: Pino J.; 2017

Además de los beneficiarios directos, es importante considerar a los beneficiarios indirectos del proyecto, dentro de este grupo podemos mencionar a las familias de los trabajadores, ya que como se mencionó anteriormente un clima laboral saludable impacta en la motivación y estado de ánimo de las personas factores que pueden ser evidenciados en el hogar de los empleados.

Adicionalmente se deben considerar a los clientes externos, ya que en el diagnóstico del problema se detectó un mal servicio, se espera que con la mejora de elementos de clima laboral se pueda impactar positivamente en las relaciones interpersonales con clientes internos y externos.

3. Interpretación

Este proyecto tuvo como finalidad la evaluación de clima laboral y generación de planes de acción, lo que tiene que ver con la preocupación por el bienestar y la motivación de los trabajadores de la empresa Parquet Los Pinos S.A., quienes deberían ser considerados como el pilar fundamental de la organización.

Las evaluaciones de clima laboral, así como la generación y aplicación de planes de acción deben realizarse de manera periódica, para que existan cambios significativos en el comportamiento de los trabajadores.

El problema fue identificado a través de la observación y el diálogo mantenido con el gerente general de la empresa, además de algunos de los trabajadores y clientes. Una vez realizado este diagnóstico se preparó la propuesta de intervención, la misma que fue aprobada por el gerente general y ejecutada en conjunto con la asistente de recursos humanos de la empresa.

En la ejecución de este proyecto se contó con la apertura de la gerencia general, lo que es importante para determinar abiertamente todos los factores que están generando inconvenientes en el ambiente laboral.

En un primer momento se presentaron dificultades en cuanto a la participación de todos los involucrados, no todos estaban presentes en las charlas de sensibilización, ni en la toma de encuesta, lo que puede ser considerado como una resistencia por parte de los beneficiarios. Posteriormente, los trabajadores lograron

identificar que el clima laboral influye directamente en su estado anímico, la importancia de este en el trabajo y reconocieron que el contar con un clima adecuado no es únicamente responsabilidad de la dirección de la empresa, sino de todos quienes la conforman.

Dentro de los beneficios del proyecto se pueden mencionar; el concientizar al gerente general de la empresa sobre la importancia de la medición del clima laboral, el que la empresa cuente con una herramienta de medición de clima laboral que podrá ser utilizada cada cierto tiempo, el incremento del grado de motivación de los trabajadores de la empresa, ya que pudieron identificar factores que no estaban aportando en su trabajo y además sentir que estos pueden mejorar con la participación de todos.

4. Principales logros del aprendizaje:

La elaboración de este proyecto me ha llevado a ratificar la importancia del clima laboral en todo tipo de organizaciones, así como la importancia de una intervención a tiempo, el rol del psicólogo laboral es clave, ya que desde el área de recursos humanos podemos hacer una interpretación de la realidad de cada persona y contener en caso de requerirlo.

Es importante generar credibilidad y confianza en las personas, llegar no desde los tecnicismos, entendiendo el contexto de cada uno, una de las lecciones aprendidas fue el no generar expectativas en las personas.

La formación como psicóloga laboral y organizacional, me ha permitido desenvolverme en cualquier tipo de empresa, entendiendo que los trabajadores son sobre todo seres humanos, sujetos capaces de aportar desde cada uno de sus roles, siempre y cuando sientan que su lugar de trabajo les brinda las condiciones adecuadas.

En cuanto a experiencias positivas, se evidenció apertura por parte de la gerencia y de los colaboradores de la empresa, es importante que desde la gerencia se reconozca que un adecuado clima laboral favorece no solo a los trabajadores, sino también a la compañía, en cuanto incremento de la productividad, positiva atención al cliente, disminución en la rotación de personal, entre otros.

Por parte de los colaboradores en un principio se evidenciaron resistencias, falta de confianza, temor en mencionar algunas situaciones y justamente allí es de suma importancia el rol del psicólogo, a fin de lograr apertura y contención.

Luego de la ejecución del proyecto, se elaboraron planes de acción, que son el producto final del proceso de intervención y que deben ser puestos en marcha para el mejoramiento de clima laboral.

Conclusiones

- La encuesta de clima laboral, permitió recabar información objetiva por parte de los colaboradores, en cuanto a factores relacionados al clima laboral, el personal mostró interés al responder cada pregunta.
- Se contó con la participación de todos los beneficiarios en el levantamiento de información mediante la encuesta, el gerente general reconoció que la única forma de recabar información objetiva era a través de un proceso de medición de clima laboral.
- La aplicación de grupo focal fue importante, porque permitió profundizar información sobre los aspectos que se midieron en la encuesta de clima laboral.
- El gerente general de la empresa permitió contar con la participación de todas las áreas durante el grupo focal, además se generó un ambiente de confianza y credibilidad, lo que fue de mucha ayuda para recabar mayor información.
- Los planes de acción fueron diseñados participativamente, con lo que se logró empoderamiento en el personal de la empresa.

Recomendaciones

- Se recomienda que la empresa Parquet Los Pinos S.A. lleve a cabo evaluaciones periódicas de clima laboral, ya que esto ayudará a tener un diagnóstico claro de la problemática de la organización y generar de esta manera planes que favorezcan no solo a los trabajadores, sino también a la empresa.
- Se sugiere contar con la participación de todos los involucrados, para esto el rol del área de recursos humanos debe ser clave, ya que se debe demostrar confianza y credibilidad no solo a la línea de staff, sino a todos los trabajadores.
- El área de recursos humanos de la empresa Parquet Los Pinos S.A. debe centrarse en el desarrollo organizacional, ya que esta área debe intervenir con las personas y generar un ganar - ganar entre los empleados y la compañía.
- Posterior a la ejecución de los planes de acción, la empresa debe llevar a cabo una nueva medición de clima laboral, para medir los avances en la mejora del mismo y de esta manera generar una cultura organizacional.

Referencias

- Alelù, M., Cantin, G., López, N., y Rodríguez, M. (2016). *Estudio de encuestas*.
Obtenido de Universidad autónoma de Madrid:
https://www.uam.es/personal_pdi/stmaria/jmurillo/Investigacionee/Presentaciones/Curso_10/ENCUESTA_Trabajo.pdf
- Álvarez. (2012). *Manual de Recursos Humanos*. México.
- Brunet, L. (2002). *El clima de trabajo en las organizaciones*. México: Trillas.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano*. Colombia: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos el capital humano en las organizaciones*. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: Mc Graw Hill.
- Cuevas, J. (21 de enero de 2011). *Factores y afectan y conforman en clima organizacional*. Obtenido de Psicología y empresa:
<http://psicologiayempresa.com/factores-que-afectan-y-conforman-el-clima-organizacional.html>
- Daft, R. (2005). *Teoría y diseño organizacional*. México: Thomson.
- Davis, K. (2003). *El comportamiento humano en el trabajo*. México: Mc Graw Hill.
- Dennison, D. (1991). *Cultura corporativa y productividad organizacional*. Colombia: Legis.

Dessler, G. (1979). *Organización y administración, enfoque situacional*. México: PHH S.A.

Don, L. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Thomson.

Kreps, L. (1995). *La comunicación en las organizaciones*. USA: Adisson.

Lite del Pozo, M. (1996). *Cultura empresarial y comunicación interna su influencia en la gestión estratégica*. España: Fragua.

Morocho, L. (2004). *La psicología organizacional y los retos en el nuevo milenio*. México D.F.: Trillas.

Porret, M. (2006). *Recursos Humanos Dirección y gestión de personas en las organizaciones*. España: Esic.

Robbins, S. (1999). *Comportamiento Organizacional*. México: Mc Graw Hill.

Stephen, R. (1999). *Comportamiento organizacional*. México: Prentice Hall.

Anexos

Anexo 1. Encuesta de Clima Laboral Empresa Parquet Los Pinos S.A.

ENCUESTA DE CLIMA LABORAL EMPRESA PARQUET LOS PINOS S.A.					
Edad:		Sexo:			
Área o departamento:					
Instrucciones: Esta encuesta es totalmente confidencial, por lo que se solicita responder cada una de las afirmaciones. Marque con una X la casilla que usted considere conveniente. En caso de cambiar la respuesta encierre en un círculo la opción equivocada y marque con una X la correcta.					
Afirmaciones a evaluar		Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
LIDERAZGO					
1	Mi jefe se preocupa constantemente por mi desarrollo personal y profesional.				
2	Mi jefe me apoya cuando estoy interesado en continuar con formación ya sea formal o informal.				
3	Mi jefe me transmite de forma clara los objetivos de mi cargo.				
4	Mi jefe me brinda retroalimentación constante.				
5	Mi jefe es justo en su trato y evita tener favoritismos.				
6	Mi jefe nos trata a todos por igual, sin importar el cargo o el tiempo que tengamos en la empresa				
7	Mi jefe transmite los objetivos y valores de la empresa.				
8	Mi jefe transmite claramente las metas logradas por la empresa.				
9	Mi jefe se dirige de una manera respetuosa hacia mí.				
10	Mi jefe me llama la atención en público.				

TRABAJO EN EQUIPO		Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
11	Siento aceptación por parte de mis compañeros de trabajo.				
12	En el grupo toman en cuenta mis opiniones.				
13	En la empresa se realizan actividades de integración con todos los miembros del equipo.				
14	Existen buenas relaciones interpersonales entre jefes y compañeros de trabajo.				
15	Mis compañeros conocen mi trabajo.				
16	Mis compañeros me apoyan en la realización de mi trabajo.				
17	Cuando ingresé a la empresa sentí el apoyo de todos.				
18	Cuando ingresé a la empresa me explicaron claramente el trabajo de cada uno de mis compañeros.				
RECONOCIMIENTO		Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
19	Considero que mi remuneración es justa en relación al trabajo asignado.				
20	El sueldo que percibo está en concordancia con situación económica y utilidades de la empresa.				
21	La empresa brinda reconocimiento cuando realizo un buen trabajo.				
22	Aparte de mi salario recibo algún tipo de compensación.				
23	Cuento con espacios de formación y capacitación en mi trabajo.				
24	La empresa cuenta con planes de formación de acuerdo a las exigencias de mi cargo.				
COMUNICACIÓN		Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
25	La empresa cuenta con canales de comunicación que me permiten enterarme a tiempo de los cambios existentes.				

26	La comunicación me llega por canales formales.				
27	La empresa cuenta con herramientas de comunicación al alcance de todos.				
28	Cuando existe algún cambio en la empresa me entero oportunamente.				
SEGURIDAD EN EL TRABAJO		Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
29	Siento que las instalaciones de la empresa me brindan seguridad.				
30	Mi espacio de trabajo es cómodo (temperatura, iluminación, ruido).				
31	Cuento con ropa de trabajo adecuada dotada por la empresa.				
32	La empresa se preocupa por que utilice la ropa de trabajo adecuada.				
33	La empresa cuenta con señalética.				
34	Reconozco claramente cada espacio de la empresa.				
35	Conozco claramente en donde están las salidas de emergencia.				
36	La empresa realiza simulacros constantes.				
SENTIDO DE PERTENENCIA		Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
37	Me siento parte de la empresa y de la consecución de los objetivos.				
38	Me gustaría trabajar en otra empresa.				
39	Siento que esta empresa es un excelente lugar para trabajar.				
40	Me siento reconocido por la empresa.				
41	Conozco claramente la misión, visión y objetivos de la empresa.				

Anexo 2. Organigrama Parquet Los Pinos S.A.

